

Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Band 50

Qualitätsmanagement und Exzellenz in Bibliotheken:
dargestellt am Beispiel des Bibliotheks- und
Dokumentationsservice des CNIC Carlos III,
Madrid (Spanien)

Master Thesis

Amalia Ayensa Navascués

November 2005

Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft

Ayensa Navascués, Amalia
Qualitätsmanagement und Exzellenz in Bibliotheken: dargestellt am Beispiel des
Bibliotheks- und Dokumentationsservice
des CNIC Carlos III, Madrid (Spanien)
Master Thesis
Köln : Fachhochschule Köln,
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften,
Institut für Informationswissenschaft, 2005
(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Nr. 50)

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

Die Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft berichten
über aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts Informationswissenschaft der Fach-
hochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozentinnen und Dozen-
ten als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaft-
lichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung.
Jeder Band erscheint in elektronischer Version
(im WWW: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/arbeitspapiere.php>).

Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft
Claudiusstr.1 D-50678 Köln
Tel.: 0221/8275-3376, Fax: 0221/3318583
E-Mail: schriftenreihe@fbi.fh-koeln.de

Schriftleitung: Prof. Dr. Konrad Scherfer, Saskia Brintrup
© FH Köln 2005

ABSTRACT

This master's thesis for the Studies of Library and Information Sciences MALIS at the University of Applied Sciences Cologne (Germany) presents the main strategies for quality management and Excellence in libraries: QM-System ISO 9000:2000 and the TQM modell for excellence of EFQM. Both of them are successfully implemented as well in the business market as in libraries and information centers. This thesis follows the idea that in fact these strategies are complementary.

It is conceived to support the decision for implementing a quality management strategy and Excellence at the Service of Library and Documentation of the Spanish scientific center of cardiovascular research, CNIC Carlos III in Madrid. Its practical approach aims at helping to provide orientation.

It gives definitions of quality, quality of information, quality of services, excellence and quality in libraries and furthermore the problem of measurement of quality, that allow to identify the objects of management and to support the definition of the policy of quality in the library. Therefore it gives references to requirements, steps and problems concerning each of these strategies as well as references to the institutional library framework and to experiences of libraries and services of information, in this case particularly in Spain. It also makes posible the evaluation of the workload for implementing quality management and excellence in a library.

INHALT

1	EINLEITUNG	4
2	DEFINITION VON QUALITÄTSMANAGEMENT UND EXCELLENZ IN BIBLIOTHEKEN	5
2.1	Qualität	5
2.1.1	Qualität	5
2.1.2	Dienstleistungsqualität	9
2.1.3	Informationsqualität	11
2.1.4	Exzellenz	13
2.1.5	Qualität in Bibliotheken	13
2.2	Qualitätsmanagement	15
3	DIE BIBLIOTHEK DES CNIC ALS BEISPIEL FÜR DIE EINFÜHRUNG VOM QUALITÄTSMANAGEMENT UND EXCELLENZ	19
3.1	Darstellung des CNIC, Fundación Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares Carlos III Madrid	19
3.2	Die Bibliothek des CNIC Carlos III	20
4	STRATEGIEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN BIBLIOTHEKEN	23
4.1	ISO 9000:2000	23
4.1.1	Grundlagen von QM-Systemen	23
4.1.2	Entwicklung der Norm ISO 9000 ff.	24
4.1.3	Grundsätze der Norm ISO 9000:2000	24
4.1.4	Voraussetzungen für die Implementierung der Norm ISO 9000:2000	25
4.1.5	Schritte für die Implementierung der Norm ISO 9000:2000 in Bibliotheken	26
4.1.5.1	Vorbereitungsphase	28
4.1.5.2	Erstellung des QM-Handbuches und der QM- Dokumentation	30
4.1.5.3	Verfahrens- und Arbeitsanweisungen nach Vorgaben des QM-Handbuches	33
4.1.5.4	Umsetzung der Vorgaben in die Praxis, Voraudits und interne Audits	33
4.1.5.5	Optimierungsphasen	33
4.1.6	Problemgebiete einer ISO Norm 9000:2000	34
4.2	TQM und EFQM	35
4.2.1	Entwicklung des TQM bzw. EFQM	36
4.2.2	Grundsätze des EFQM-Modells für Exzellenz	36

4.2.3	Voraussetzungen für die Implementierung von TQM nach EFQM	41
4.2.4	Schritte für die Implementierung von TQM bzw. EFQM in Bibliotheken	42
4.2.4.1	Qualitätsplanung	42
4.2.4.2	Qualitätslenkung	43
4.2.4.3	Qualitätsprüfung	45
4.2.4.4	Qualitätsdarlegung	46
4.2.5	Problem Bereiche von TQM bzw. EFQM	46
4.3	Die Praxis: Qualitätsmanagement in Bibliotheken bzw. Informationsdienstleistungen	47
4.3.1	Erfahrungen in Deutschland	48
4.3.2	Erfahrungen in Spanien	49
4.3.2.1	Institutionelle und infrastrukturelle Rahmenbedingungen des Qualitätsmanagements in Bibliotheken	49
4.3.2.2	Bibliothekarische Praxis in Spanien	51
5	FAZIT	55
6	LITERATURVERZEICHNIS	59
6.1	Verwendete Literatur	59
6.2	Besichtigte Websites	61
6.3	Andere Informationsquellen	61

1 EINLEITUNG

Wie in anderen Marktbranchen sind auch die Bibliotheken als Dienstleistungsanbieter im Informationsmarkt mit Fragen des Qualitätsmanagement konfrontiert. Seit Mitte der neunziger Jahre ist ein Zuwachs der themenbezogenen Fachliteratur zu beobachten¹. Die Gründe für ein solches Interesse kann man in der Entwicklung des Umfeldes der Bibliotheken finden:

- Im Kampf um Finanzmittel².
- In der Entwicklung der speziellen Informationsbedarfe ihrer Kunden,
- Im Wachstum des Wettbewerbs innerhalb der privaten Wirtschaft so wie auch innerhalb der öffentlichen Bereiche³, das die Ermittlung von qualitativen Erfolgsfaktoren erfordert⁴.
- In der Entwicklung der Technik und der infolgedessen benötigten Anpassung der Abläufe der bibliothekarischen Arbeit,
- In der Verantwortung bei der Informationsvermittlung in der Gesellschaft.

In einem solchen Umfeld sind die Bibliotheken bezüglich der Schaffung von Argumenten zur Rechtfertigung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und ihrer Bedeutung (aus gesellschaftlicher, wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Perspektive⁵) vor ihren Trägern; bezüglich der öffentlichen Anerkennung und schließlich auch bezüglich der tatsächlichen Erreichung einer exzellenten Leistung (bei der Kundenorientierung, der Optimierung der Geschäftsgänge, der Kooperationsarbeit und der Berücksichtigung der internationalen Standards) weltweit mit der Qualitätsmanagement- und Exzellenz-Einführung konfrontiert.

In der vorliegenden Arbeit sollen Überlegungen rund um die Einführung eines optimalen Qualitätsmanagements zur Erreichung der Exzellenz am Beispiel der Bibliothek des CNIC Carlos III, der Stiftung Nationales Zentrums für die Kardiovaskuläre Forschung, in Madrid (Spanien) dargestellt werden. Diese junge Bibliothek hat sich der Herausforderung gestellt, Exzellenz einzuführen. Dafür will sie ein exzellentes Qualitätsmanagement aufbauen. Diese Arbeit versucht die zwei aktuellen Qualitätsmanagement-

1 Vgl. Literaturverzeichnisse Nelles, A. (2000) ; Fuhlrott, R.(2003); Kinell Evans, M. (2000) ; Poll, Roswitha (1998) ; u.a.

2 Vgl. Nelles, A (2000), S. 15 ; Hofmann, U. (1998), Vorwort.

3 Nelles, A (2000), S. 15.

4 Hofmann, U. (1998), S.1.

5 Zum Thema Bibliotheken im Sozialsystem aus der Sicht der Systemtheorie ist das Buch vom Weiguo Wang (1989) sehr empfehlenswert.

strategien hinsichtlich ihrer Eignung für ihre Einführung in der Bibliothek des CNIC Carlos III zu untersuchen und sie der Bibliotheksleitung darzustellen. Man könnte sie dann als Beitrag für den ersten Schritt zur Umsetzung einer Philosophie bzw. Strategie eines Qualitätsmanagements in der Bibliothek des CNIC Carlos III⁶ verstehen.

Diese Arbeit hat eine Praxis-Orientierung; deswegen wurde das Thema hauptsächlich anhand aktueller praxisnaher Literatur, Erfahrungsberichte und Personalgespräche erarbeitet. Darüber hinaus wurden im Hintergrund Grundmerkmale der Bibliothek, des CNIC Carlos III, immer berücksichtigt: Ihre Trägerschaft, ihre Größe, ihr Forschungsfeld und ihr Konzept als digitale Bibliothek.

2 DEFINITION VON QUALITÄTS-MANAGEMENT UND EXCELLENZ IN BIBLIOTHEKEN

2.1 Qualität

Der Begriff Qualitätsmanagement enthält zwei Bestandteile: Qualität und Management. Im folgenden sollen beide näher erläutert werden. Die Definition von Qualität ist für diese Arbeit sehr wichtig, denn anhand der Definitionsansätze und -dimensionen von Qualität wird die Definition der Qualitätspolitik einer Bibliothek unterstützt⁷.

2.1.1 Qualität

Im Zusammenhang dieser Arbeit interessiert der Qualitätsbegriff bezüglich der Leistung einer Bibliothek. Das heißt, dass Qualität aus drei Perspektiven definiert werden kann: Qualität im weiten Sinne, Dienstleistungsqualität und Qualität in der Informationswirtschaft. Damit lässt sich die Qualität im Kontext dieser Arbeit betrachten: Eine Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb und Teil der Informationswirtschaft. Für alle diese Definitionen sind in der Fachliteratur Aussagen zu finden.

In der Regel wird bei der Definition des Qualitätsbegriffs auf drei Aspekte eingegangen: die Definition selbst bzw. die Objekte der Qualität, der integrative Charakter des Qualitätsbegriffs und das daraus resultierende Problem der Messbarkeit von Qualität.

⁶ Nelles, A. (2000), S. 41

⁷ Eine skizzierte Fassung auf spanisch dieses Punktes wurde als Power-Point Präsentation vor Ort an der Bibliothek des CNIC Carlos III in Oktober vorgestellt, die die Darstellung des Themas zur Definition von Qualität und zu ihrer Bedeutung für das Qualitätsmanagement unterstützen sollte.

In der Fachliteratur werden als Grundlage für eine Definition von Qualität die ISO Normen häufig erwähnt. In der Norm DIN ISO 8402 wird Qualität wie folgt definiert: „Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“⁸. Darüber hinaus wird Einheit wie folgt definiert: „[...]eine Tätigkeit, ein Prozess, ein Produkt, eine Organisation, ein System, eine Person oder irgendeine Kombination daraus[...]“⁹. Darüber hinaus definiert Qualität auch die neu bearbeitete DIN ISO 9000:2000 als:

*„Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien“.*¹⁰

Interessant ist, dass die ISO Normen der Reihe 9000 in ihrer Entwicklung den Qualitätsbegriff über Produkte hinaus ausdrücklich ausgedehnt haben. Die neueste Norm spricht schon über Qualität bezüglich Prozesse und Systeme. Bis vor kurzer Zeit war Qualität grundsätzlich in Bezug auf Produkte untersucht worden und deswegen war die Sorge um Qualität als Arbeitsfeld in der Industriebranche eher relevant als in der Dienstleistungsbranche.

Die Ausdehnung der Sorge um Qualität auf die Dienstleistungsbranche wird in der neuen ISO 9000:2000 bereits deutlich.

In dieser Richtung könnte man auch die Definition von Kamiske und Brauer einordnen, die Qualität über ihren Produkt- bzw. Technik-Bezug hinaus verstehen. Nach Kamiske und Brauer: „Qualität entsteht nämlich mit der Hilfe der Technik auf der Basis einer entsprechenden Geisteshaltung“¹¹. Also wird Qualität auf Technik und Geisteshaltung bezogen. Dieser Human-Faktor der Qualität wird immer mehr in den neusten Strategien für Qualitätsmanagement betont.

Aus dem Bereich der Bibliotheken betrachten wir nun die Definition von R. Poll, die sowohl produkt- als auch dienstleistungsbezogene Qualität integriert.

*„Qualität ist Eignung für den Zweck [...] Der Zweck einer Dienstleistung oder eines Produkts wird durch die Kunden definiert. Qualität ist weder ein isolierter noch der höchstmögliche Standard; sie wird von den Bedürfnissen der Klientel einer individuellen Institution bestimmt.“*¹²

Hier findet man für diese Arbeit eine weniger abstrakte Definition von Qualität als in den ISO Normen. Bei dieser Definition ist insbesondere ein

⁸Rüller (2000), S. 2

⁹Rüller, 2000, S. 2

¹⁰Kamiske ; Brauer (2003), S. 167

¹¹Kamiske ; Brauer (2003), S. 167 ff.

¹²Poll, R. (1998), S.11.

neuer Aspekt von Qualität hervorzuheben, und zwar die Hauptrolle der Kunden als Schlüsselfaktor für die Bestimmung der Qualität.

In diesem Zusammenhang können wir uns fragen: Aus welchen Perspektiven soll nun Qualität betrachtet bzw. definiert werden? In allen bisher betrachteten Definitionen sind grundsätzlich zwei Aspekte zu finden: „Eignung“ und „Zweck“, „Merkmale“ und „Kunden“¹³.

Daraus kann man ableiten, dass Qualität prinzipiell aus zwei Perspektiven betrachtet werden könnte: Produktbezogener Qualität und Kundenbezogener Qualität¹⁴.

Bei Produktbezogener Qualität kann „Qualität als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaften verstanden werden“¹⁵. Hier werden objektive Kriterien beim angebotenen Produkt betrachtet, wobei bei Eigenschaften auch die Prozesse für die Produkterzeugung mitberücksichtigt werden können.

Bei der kundenbezogenen Qualität wird diese aus der Sicht des Kunden definiert, indem er die Erfordernisse seinen Wünschen entsprechend festlegt. Ob die Wünsche erfüllt werden oder nicht, definiert schließlich die Qualität. Hier spielt das Subjektive die Hauptrolle, da die Wahrnehmung des Kunde betrachtet wird¹⁶.

Man kann in der Fachliteratur beobachten, dass die Kundensicht der Dreh- und Angelpunkt für die Definition von Qualität ist und zwar im besonderen im Dienstleistungsbereich¹⁷. Nichtsdestotrotz muss auch folgende Aussage von Bruhn Berücksichtigung finden:

„Trotz der geforderten Betonung der Kundenperspektive darf die Festlegung von Anforderungen an die Dienstleistungsqualität natürlich keinesfalls eindimensional bzw. einseitig aus Kundensicht erfolgen. Die Qualität einer Dienstleistung steht vielmehr in einem Spannungsfeld, das sich aus der Sicht des Kunden, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens ergibt“¹⁸.

Interessant ist hier die Berücksichtigung von anderen Faktoren wie dem Wettbewerb und dem Unternehmen. Beim ersten Faktor bezüglich des Wettbewerbs wird die Qualität auch als möglicher Wettbewerbsvorteil betrachtet und beim zweiten Faktor bezüglich des Unternehmens, in unserem Fall bezüglich der Organisation Bibliothek, wird der Wille und die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation berücksichtigt, die Qualität aktiv zu sichern.

13 Jeweils R. Poll, ISO Norm

14 Bruhn, M. (2003), S. 28.

15 Id.

16 Id.

17 Die Kunden werden als externer Faktor im Dienstleistungsprodukt mit einbezogen. Vgl. Dienstleistungsqualität.

18 Bruhn, M. (2003), S. 29.

Allgemein tendiert die neueste Fachliteratur¹⁹ dazu, die integrative Betrachtung des Begriffs Qualität stark zu betonen. Aus den bisher zitierten betrachteten Definitionen könnte man folgende Elemente heranziehen, die diesen integrativen Charakter von Qualität ausmachen:

- Die Qualität wird in Bezug auf Produkte, Systeme, Prozesse, Dienstleistungen und Geisteshaltung betrachtet.
- Die Rolle der Kunden für die Definition von Qualität ist zentral.
- Die Rolle der Faktoren Umwelt und Unternehmensstruktur für den Einfluss von Qualität²⁰ ist entscheidend.

Bisher wurden integrative Ansätze des Begriffes Qualität dargestellt. Diesen integrativen Charakter des Begriffes sollte man hinsichtlich eines Qualitätsmanagements überwinden, weil Qualität nur auf der Basis von Messgrößen beeinflussbar ist. In diesem Zusammenhang gibt es viele Autoren, die den Begriff zu operationalisieren²¹ bzw. die Qualität messbar zu machen versuchen.

Dazu geben Kamiske und Brauer als Beispiel einen Überblick über den traditionellen Ansatz von Garvin (1984) für die Unterscheidung von Qualitätsdimensionen, die einer pragmatischen Orientierung bei der Einschätzung der Qualität dienen sollen²².

Der Ansatz von Garvin basiert auf einer unterschiedlichen Sichtweise von Qualität. Bevor man über Qualität weiter redet, sollte man sich auf eine gemeinsame Sichtweise einigen:

- Die transzendente Sichtweise
- Die produktbezogene Sichtweise
- Die anwendungsbezogene Sichtweise
- Die prozessbezogene Sichtweise
- Die Preis-Nutzen Sichtweise

Darüber hinaus berücksichtigt Garvin acht Dimensionen für die Handhabung des Begriffs:

- Gebrauchsnutzen
- Ausstattung

19 Bruhn, M. (2003); Kamiske ; Brauer (2003), S. 171.

20 Vgl. mit der Definition von Exzellenz in dieser Arbeit.

21 Id.

22 Kamiske ; Brauer (2003), S. 169.

-
- Zuverlässigkeit
 - Normgerechtigkeit
 - Haltbarkeit
 - Kundendienst
 - Ästhetik
 - Qualitätsimage

Schließlich und zur Betonung des integrativen Charakters des Qualitätsbegriffs, möchte ich noch die Anmerkung von Kamiske und Brauer zur Zerlegung der Qualität in Messgrößen erwähnen. Diese Autoren warnen (sehr bewusst) vor der Zerlegung der Qualität, deren mehrdimensionaler Charakter dadurch verstellt werden könnte²³.

2.1.2 Dienstleistungsqualität

Wie in der vorherigen Definition schon erwähnt wurde, kann man die Qualität aus zwei Perspektiven betrachten, nämlich produktorientiert und kundenorientiert. Wenn wir den Begriff Qualität in Bezug auf Dienstleistungen untersuchen, sprechen wir über kundenbezogene Qualität.

In der Fachliteratur wird Dienstleistung vs. Sachleistung²⁴ betrachtet. Nach Kamiske und Brauer weist eine Dienstleistung folgende drei Merkmale auf: eine Dienstleistung ist immateriell; sie integriert einen externen Faktor, nämlich den Kunden. Das heißt „die Erbringung einer Dienstleistung erfolgt am Kunden selbst“. Die Dienstleistung impliziert dann die Integration des Kunden und des Angebotes. Schließlich ist das dritte Merkmal einer Dienstleistung die Gleichzeitigkeit ihrer Produktion und ihres Konsums, das heißt, dass Dienstleistungen nicht lagerfähig sind.

Man muss diese Merkmale berücksichtigen, wenn man die Qualität einer Dienstleistung beeinflussen will. Im folgenden wird das Problem angegangen, aber zuerst können wir sehen, wie Bruhn Dienstleistungsqualität definiert:

*„Die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer [...] Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen [...]“*²⁵

Die Leistung wird nach Bruhn aus der Summe ihrer Merkmale ausgemacht, die den Anforderungen der Kundenerwartungen gerecht werden sollten. Die Kundenerwartungen könnte man dann als den Auslöser betrachten.

²³ Kamiske ; Brauer (2003), S. 169

²⁴ Kamiske ; Brauer (2003), S. 59 ff.

²⁵ Bruhn, M (2003), S. 31.

Ein zentraler Aspekt für Bruhn ist der subjektive Charakter der Kundenerwartungen²⁶. Dieses Subjektive würde eine absolute Definition von (Dienstleistungs-) Qualität unmöglich machen. Wie wir vorher gesehen haben, ist ein Merkmal von Qualität die Integration des Kunden in der Dienstleistung selbst.

In diesem Punkt trifft das Problem der Messbarkeit der Qualität der Dienstleistungen zu. Messbarkeit ist eine Voraussetzung für die Durchführung eines Qualitätsmanagements. Das haben wir schon bei der Definition von Qualität in weitem Sinne gesehen. Wenn Qualität nicht messbar wäre, könnte man sie nicht *managen*. In diese Richtung gehen die Überlegungen von Rüller²⁷, wenn er den Erfolg der Einbettung eines Qualitätsmanagements in Informationsvermittlungsstellen (Dienstleistungsanbieter vs. Datenbankanbieter als Sachleistungsanbieter) wegen ihrer schwieriger Messbarkeit in Frage stellt²⁸.

Nichtsdestotrotz findet Bruhn eine Möglichkeit, „Erfolg“ bei der Messung von Qualität in Dienstleistungen zu erzielen: Die Lösung bestehe in „der Verknüpfung von produkt- und kundenorientiertem Qualitätsverständnis“ und diese Verknüpfung sei der Ausgangspunkt für die Gestaltung der Maßnahmen der Qualitätssicherung²⁹. Hier fange dann das Qualitätsmanagement an³⁰.

In den Rahmen dieser „Verknüpfung“ von Bruhn könnte man die Dimensionen der Qualitätsdienstleistungen stellen. Die Betrachtung von Dimensionen der Qualität würde, so Kamiske und Brauer³¹, die gezielte Verbesserung der Qualität ermöglichen. Diese Autoren stellen verschiedene traditionelle Vorschläge für Dimensionen dar:

- Drei-Dimensionen-Modell von Hilke (1989) und Donabedian (1980):
 - Potenzialdimension: Bezüglich der Infrastrukturen und Potentiale des Anbieters.
 - Prozessdimension: Bezüglich der Gestaltung der Arbeitsabläufe.
 - Ergebnisdimension: Bezüglich der Beurteilung der erfolgten Dienstleistung
- Das Modell von Zeithaml, das Qualität auf die Beurteilung der Qualität je nach Erfahrung der Kunden basiert.
 - Kunden ohne Erfahrung: Dabei werden Suchkomponenten (zum Beispiel Zertifikaten, Markennamen) berücksichtigt.

26 Vgl. Definition von Qualität.

27 Rüller, C. (2000), S. 50.

28 Vgl. mit dem Fazit in dieser Arbeit.

29 Bruhn, M (2003), S. 31.

30 Hier treffen Ansätze der GAP-Theorie zu, auf denen die Initiativen Lib-Qual und e-Qual der ARL für die Bibliotheksleistungsmessung im Kontext qualitätsbezogener Fragen basieren. <http://www.libqual.org>

31 Kamiske ; Brauer (2003), S. 59 ff.

-
- Kunden mit Erfahrung: Dabei werden Erfahrungskomponenten berücksichtigt.
 - Verzögerte Einschätzungen: Das heißt, dass die Zuverlässigkeit auf der Dienstleistung im Laufe der Zeit gewonnen wird. Dabei werden Glaubenskomponenten berücksichtigt.
 - Das Modell von Grönross untersucht zwei Dimensionen:
 - Objektdimension: was angeboten wird.
 - Funktionaldimension: wie etwas angeboten wird.

Sehr interessant, besonders im Bereich der Bibliotheken, sind auch die Dimensionen von Parasuraman (1988), die auch Bruhn untersucht. Bei dem Fall wird das empirische Ergebnis der bisher genannten Dimensionen berücksichtigt. Dieses Ergebnis findet beim Dienstleistungsanbieter statt und würde vom Kunden direkt wahrgenommen:

- Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes.
- Zuverlässigkeit.
- Reaktionsfähigkeit auf der Seite des Anbieters, was Bereitschaft und Schnelligkeit mit einbezieht.
- Leistungskompetenz, was Wissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit mit einbezieht.
- Einfühlungsvermögen.

Die Dimensionen von Parasuraman sind Grundlage der Initiative ServQual³² für die Leistungsmessung in Dienstleistungsbetrieben im Sinne von Qualität. Im Bereich der Bibliotheken haben die Dimensionen von Parasuraman große Bedeutung im Zusammenhang mit der Leistungsmessung nach LibQual³³. LibQual ist eine Initiative für die qualitative Leistungsmessung in Bibliotheken der *American Research Libraries Association ARL*, die auf ServQual basiert.

2.1.3 Informationsqualität

Wenn wir zu der Aussage zurückkehren, nach der die Definition von Qualität aus zwei Perspektiven zu betrachten ist, nämlich produktorientiert und kundenorientiert, sind wir nun bei der Definition von Informationsqualität auf der produktbezogenen Seite.

Dieser Punkt basiert auf der Arbeit von Rüller³⁴: Information soll hier als ein zentrales Produkt der Bibliothek angesehen werden.

³² Nelles (2000)

³³ LibQual Wettbewerb Homepage. <http://www.libqual.org>

³⁴ Rüller, C. (2000), S. 4 ff.

Der Autor betrachtet den Begriff Information hinsichtlich zweier Aspekte: Hinsichtlich der Information als wirtschaftliches Produkt (Informationsgut) und hinsichtlich der Eigenschaften von Informationsgut.

Bezüglich des ersten Aspektes wird die Information als Produkt eines Zyklus verstanden, der generell mit der Entwicklung von Daten anfängt und über die Entstehung von Informationsquellen, ihre Zugänglichkeitsmachung und ihre Zuordnung läuft, bis der Benutzer die Information aktiviert und damit ein Mehrwert für ihn entsteht.

Darüber hinaus hätte das wirtschaftliche Produkt Information Merkmale, die Wirtschaftsgütern zuzuordnen wären. Rüller ordnet Information den Erfahrungs- und Vertrauensgütern³⁵ zu. Das heißt einerseits, dass ein Benutzer die Information aufgrund seines eigenen Erfahrungshorizontes (Information als Erfahrungsgut) einschätzen kann. Andererseits muss ein Benutzer der Informationsressourcen darauf vertrauen, dass er tatsächlich bekommt, was überhaupt möglich ist. Insbesondere die Betrachtung von Information als Vertrauensgut impliziert, dass der Kunde Orientierungspunkte finden muss, von denen aus er die Qualität der Informationsressource einschätzen kann.

In anderen Branchen ist so Rüller oft der Preis der Orientierungspunkt für die Einschätzung der Qualität: Je nach Preis kann der Käufer eines Gutes seine Qualität einschätzen und dem Produkt zuordnen. Im Informationswirtschaft würden die Preise so stark³⁶ variieren, dass dafür andere Orientierungspunkte in Frage kommen müssten, wie zum Beispiel Markennamen und vor allem Zertifikate³⁷.

Gerade beim Thema Zertifikate sind wir im Bereich des Qualitätsmanagements: „Zertifizierungsansätze [...] durchaus als qualitätssichernde Maßnahmen“³⁸. Zertifikate entstehen aus Regulierungskräften durch Regulierungsvorschriften. Rüller unterscheidet auf dem Informationsmarkt inzwischen berufsbezogenen Zertifikaten und systembezogenen Zertifikaten. Die ersten seien im Informationsmarkt (noch leider) sehr wenig präsent. Mit denen könne man Kernkompetenzen überprüfen und anerkennen und damit einen Mindeststandard sicherstellen, der dem Kunden wiederum die erforderliche Vertrauensbasis gäbe. Die systembezogenen Zertifikate sollten den Mindeststandard eines Verfahrens sicherstellen. Hier würde die Zertifizierung innerhalb eines Qualitätsmanagements³⁹ in Frage kommen. Ein typisches Zertifikat dieses Bereiches ist das ISO 9001:2000. Das Zertifikat und seine Anwendung in Informationsdienstleistungsbetrieben, bzw. Bibliotheken wird im späteren Verlauf dieser Arbeit besonders erläutert.

35 Allgemein unterscheidet der Autor zwischen Suchgütern, Erfahrungsgütern und Vertrauensgütern. Rüller, C. (2000), S. 5.

36 Der Autor macht deutlich, wie breit die Preisspanne zwischen Anbietern von nicht exklusiven Informationen und Anbietern von exklusiven Informationen ist. Rüller, C. (2000), S. 7.

37 Orientierungspunkte seien Garantien, Markennamen und Zertifikate. Rüller, C. (2000), S. 7.

38 Rüller, C. (2000), S. 7.

39 Id.

Über die Zertifikate hinaus, aber mit gleichem Ansatz, kann man die Qualitätspreise untersuchen. Auf dieser Grundlage darf auch ein Arbeitsverfahren, ein Qualitätsmanagement, als zuverlässig, sogar als exzellent, bezeichnet werden. Ein Beispiel dafür, das auch in Bibliotheken verwendet wird, ist das EQA (*European Quality Award*), der Qualitätspreis der EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Auf das Qualitätsmanagementmodell, das dazu führt, wird im Rahmen der EFQM im späteren Arbeitsverlauf dieser Arbeit besonders eingegangen.

2.1.4 Exzellenz

Exzellenz soll das Ziel unserer Beispielbibliothek sein. Um den Begriff definieren zu können, hat man aus der Fachliteratur verschiedene Zusammenhänge destilliert, in denen „Exzellenz“ ausdrücklich erwähnt wird.

So ist exzellente Qualität nach Pfeifer⁴⁰ die „bestmögliche Erfüllung der Forderungen aller Interessenpartner im Umfeld des Unternehmens“:

- Die Kunden
- Die Kapitalgeber
- Die Mitarbeiter
- Die Kooperationspartner und Lieferanten
- Die Öffentlichkeit.

Der Begriff Exzellenz ist am offensichtlichsten im strategischen Modell für Qualitätsmanagement der EFQM zu finden, und zwar wie folgt: „*EFQM Model of Excellenz to continuously improve their [of organisations] business results*“⁴¹. Für die EFQM ist Exzellenz dann das Ziel des Managements, das sich bei den Ergebnissen bezüglich dreier Leistungsaspekte widerspiegeln sollte: bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit, der Kundenzufriedenheit und der Wirkung in der Gesellschaft. Darüber hinaus werden auch exzellente Ergebnisse im finanziellen wie im nicht-finanziellen Bereich angestrebt. Die detaillierten Varianten, Exzellenz zu definieren, werden in dieser Arbeit unter der Erläuterung des EFQM Modells dargestellt.

2.1.5 Qualität in Bibliotheken

Die Definition von Qualität in Bibliotheken sollte die vorher erwähnten Ansätze berücksichtigen: Die Definition von Qualität in weiteren Sinne, die Definition von Qualitätsdienstleistungen und die Definition von Informationsqualität. So wird Qualität in Bibliotheken bezüglich ihres Produktes Information, ihrer Erbringung der Dienstleistung (Prozesse, Systemverfahren),

40 Pfeifer, T (2001), S. 50

41 Homepage der EFQM <http://www.efqm.org> (Dez. 2004)

ihrer spezifischen Benutzer⁴² (Kunden), ihrer Rolle in der Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft und ihrer internen Organisationsstruktur berücksichtigt.

Auf der Basis dieser Ansätze findet man tatsächlich im Bibliothekswesen auch Qualitätsdimensionen, die dazu dienen sollen, die Qualität beeinflussbar zu machen. Sie werden oft unter Qualitätskriterien zusammengefasst. Die ebenfalls üblichen Leistungsindikatoren in Bibliotheken könnten auch unter Qualitätskriterien berücksichtigt werden⁴³, jedoch sind sie traditionell eher als Antwort auf rein quantitative und nicht qualitative Fragen konzipiert.

In diesem Zusammenhang sind die Qualitätsdimensionen von Parasuraman bezüglich Dienstleistungen zu nennen, auf die LibQual basiert⁴⁴. Als aktuelles Beispiel im Bereich der spanischen Universitätsbibliotheken, könnte man die Qualitätskriterien von ANECA (s.u. Tabelle⁴⁵) heranziehen, die dem schon erwähnten Drei-Dimensionen-Modell von Hilke (1989) und Donabedian (1980) entsprechen:

- Potenzialdimension: Bezüglich der Infrastrukturen und Potentiale des Anbieters; wird in ANECA „Datenbasierte Elemente“⁴⁶ genannt.
- Prozessdimension: Wird in ANECA „Prozessbezogene Elemente“⁴⁷ genannt.
- Ergebnisdimension: Bezüglich der Beurteilung der erfolgten Dienstleistung; wird in ANECA „aus dem Evaluierungsprozess verbesserungsbezogene Elemente“⁴⁸ genannt.

42 Die Nennung „Benutzer“ im Sinne von „Kunden“ im Qualitätsmanagement wird von der Leitung unserer Beispielbibliothek bevorzugt.

43 Vgl. mit dem Unterpunkt zur Qualitätsprüfung unter TQM-, EFQM-Strategie und mit dem Punkt zum Qualitätsmanagement in spanischen Bibliotheken in dieser Arbeit.

44 Vgl. mit der Definition von Qualitätsdienstleistungen in dieser Arbeit.

45 ANECA (2004), S. 9.

46 Selbstübersetzt ohne Anspruch auf normierte Übersetzung.

47 Id.

48 Id.

1.1.1.1.1 Criterios de Evaluación	Ponderación respecto al total
1. Elementos basados en datos	
1.1 Recursos : financieros, bibliográficos, espacio físico, etc.	10%
1.2. Resultados : circulación, préstamo interbibliotecario, formación de usuarios, uso de recursos electrónicos, etc.	15%
1.3 Grado de satisfacción de usuarios	10%
2. Elementos relacionados con los procesos	
2.1 Grado de integración del servicio de biblioteca en la institución	10%
2.2 Nivel de relación del servicio de biblioteca y sus usuarios : Biblioteca/docencia ; biblioteca/investigación	5%
2.3 Gestión, organización y procesos.	10%
2.4 Política de personal : capacitación, formación y promoción.	10%
3. Elementos relacionados con la mejora derivada del proceso de evaluación	
3.1 Criterios referidos a los planes de mejora y su desarrollo.	20%
3.2 Criterios referidos a la participación activa del servicio de biblioteca en proyectos de innovación y cooperación	10%

Anhand dieser Tabelle soll der Versuch der Operationalisierung der Qualität in Bibliotheksdienstleistungen und die Verbindung zwischen der Qualitätstheorie und der bibliothekarischen Praxis deutlicher werden. Für diese Arbeit ist diese Anpassung der aktuellen Qualitätstheorie an die bibliothekarische Praxis von großer Bedeutung, denn eine Bibliothek strebt die bestmögliche Erfüllung aktueller bibliothekarischer Qualitätskriterien an. Einen Überblick über die verfügbare Möglichkeiten in spanischen bibliothekarischen Umfeld wird im späteren Verlauf der Arbeit eingegangen⁴⁹.

2.2 Qualitätsmanagement

Im folgenden möchte ich die allgemeinen Merkmale des Qualitätsmanagements, die Aufgabenbereiche und ihre praktische Umsetzung darstellen.

Zuallererst möchte ich einige unumstrittene Aussagen zum Qualitätsmanagement erwähnen, die in der Fachliteratur immer wieder zu lesen sind und die fast jede Einleitung enthält:

⁴⁹ Vgl. mit Qualitätsmanagement in spanischen Bibliotheken in dieser Arbeit

-
- Das Qualitätsmanagement ist eine Aufgabe der Leitung der Organisation. Es ist eine Führungsfunktion⁵⁰. Erst wenn die Führung davon überzeugt ist, gibt es Möglichkeiten zur erfolgreichen Umsetzung.
 - Das Qualitätsmanagement ist kein Zweck an sich, sondern ist eng mit dem Ziel der Organisation verbunden⁵¹.
 - Oft wird der japanische Spruch erwähnt: „Der Weg ist das Ziel“⁵².
 - Der Geschäftserfolg zeigt sich langfristig⁵³.
 - Die Qualitätsmaßnahmen betreffen alle Mitarbeiter und alle Arbeitsabläufe der Organisation hinsichtlich der Arbeitstechniken und der Geisteshaltung⁵⁴.

Betrachten wir nun nochmals die Definition von Qualität nach ISO 9001: „Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“. Die Ermittlung dieser Erfordernisse, um eine Einheit optimal zu gestalten und das Gestalten selbst sind Bestandteil der Arbeit des Qualitätsmanagements. Da soll mittels der Leitung und Lenkung der Organisation geschehen. Genauer definiert ist Qualitätsmanagement in der DIN ISO Norm 9000:2000 wie folgt:

“aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität. Anmerkung 1: Leitung und Lenkung bezüglich Qualität umfassen üblicherweise die Festlegung der Qualitätspolitik und von Qualitätszielen, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung“⁵⁵.

Jeder Aufgabenbereich erfordere die Durchführung von bestimmten Qualitätsmaßnahmen bezüglich der Festlegung der einzelnen Tätigkeiten (Qualitätsplanung), der Arbeitstechniken (Qualitätslenkung), bezüglich der Einbindung der Qualitätsaufgaben in der bestehenden Ablauf- und Aufbaustruktur (Qualitätssicherung), der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Prozesse (Qualitätsverbesserung). Das Ziel dabei sei ein qualitativ höherer Nutzen für das Unternehmen (in unserem Fall für die Bibliothek) und für die Kunden (für die Benutzer) zu erreichen⁵⁶.

Soweit wurden die Aufgabenbereiche für das Qualitätsmanagement grob dargestellt. Jetzt stellt sich aber die Frage: Womit? bzw. Wie? Betrachten wir nun die Aufgaben von Leitung und Lenkung einer Organisation hin-

50 Pfitzinger, E. (1998), S. 9.

51 Pfeifer, T (2001), S. 22.

52 Pfitzinger (1998), S. 26.

53 Pfitzinger, E. (1998), S. 9.

54 Kamiske ; Brauer (2003), Einleitung.

55 Kamiske ; Brauer (2003), S. 206.

56 Kamiske Brauer (2003), S. 208.

sichtlich Qualität nach Tilo Pfeifer. Dieser Autor⁵⁷ kommt aus dem technischen Bereich, stellt aber auf der Grundlage einer sehr aktuellen und praxisnahen Auffassung die neuen Trends bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in Unternehmen vor und zwar nicht nur für die Industrie- sondern auch für die Dienstleistungsbranche. Pfeifer stellt die wichtigsten aktuellen Strategien, Methoden und Techniken als Verfahren für die Leitung und Lenkung des Qualitätsmanagements dar. Diese Verfahren sollen dazu dienen:

- Eine Methodenkette herzustellen.
- Präventive Ansätze bei den Qualitätstechniken zu schaffen.
- Die Kundenanforderungen zu bewerten und umzusetzen.
- Mögliche Fehler aufzudecken.
- Robuste und optimale Prozessabläufe zu planen.

Dabei sollten als Einflussfaktoren kooperative Strukturen, das Umfeld des Arbeitsplatzes und die gleiche Stellung der Faktoren Zeit, Kosten und Qualität (die Effektivität und die Effizienz) zugrundegelegt werden. Kamiske und Brauer unterscheiden ebenfalls in diesem Zusammenhang Einflussfaktoren in sehr ähnlicher Form, fügen aber die Gesetzgebung hinzu.

Das Verfahren unter Berücksichtigung der genannten Einflussfaktoren soll schließlich dazu dienen, die festgelegten und vorausgesetzten Erfordernisse der Qualitätsdefinition zu ermitteln und zu gestalten, und zwar auf Basis ständiger Verbesserungsansätze. Da die Festlegung der Erfordernisse sehr eng mit den Kundenwünschen verbunden ist, ist die Ermittlung der Kundenwünsche und -anforderungen dann eine Hauptaufgabe des Qualitätsmanagements. Auf der Basis der Kundenwünsche und -anforderungen soll die Ermittlung der Prozessstruktur⁵⁸ der Organisation aufgebaut werden.

Mit der Prozessstruktur erreichen wir ein Stichwort im aktuellen Qualitätsmanagement, nämlich die Prozesse. Qualitätsmanagement ist heute eher prozess- als produktorientiert. Man möchte auf diese Entwicklung im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingehen, hat aber auch mit der Entwicklung des Marktes und ihres Bedarfs an Flexibilität unter anderem zu tun. Das betrifft die Gestaltung von kundenindividuellen Produkten sowie den Bedarf an kürzeren Durchlaufzeiten⁵⁹. Diese Entwicklung von der Produkt- zu der Prozessorientierung wird in der neuen Norm ISO 9000:2000 ebenfalls wiedergespiegelt, indem diese das QM-System auf Prozesse basiert.

Im folgenden werden Problemstellungen des Qualitätsmanagements anhand der aktuellen, immer weniger unterschiedlichen, sogar oft komplemen-

⁵⁷ Pfeifer, Tilo (2003), S. 4 ff.

⁵⁸ Pfitzinger, E. (1998), S. 12.

⁵⁹ Pfeifer, T. (2001), S. 51.

tären Hauptstrategien dargestellt, nämlich anhand des QM-Systems der Norm ISO 9000:2000 und des TQM in seiner europäischen Fassung EFQM. Pfitzinger⁶⁰ macht in seiner Arbeit deutlich, welcher Grundunterschied zwischen den beiden Philosophien besteht. Das ISO QM-System soll dafür sorgen, dass im Unternehmen durch die Ermittlung transparenter Prozesse systematisch gearbeitet wird. Das TQM geht über die systematische Arbeit hinaus und bezieht den Verhaltensbereich, den Human-Faktor, mit ein. Traditionell war auch das ISO QM-System eher produktorientiert. Das ist aber in der neuen ISO 9000:2000, wie bereits vorher erwähnt anders⁶¹.

⁶⁰ Id.

⁶¹ Vgl. mit dem Gliederungspunkt zum Qualitätsbegriff.

3 DIE BIBLIOTHEK DES CNIC ALS BEISPIEL FÜR DIE EINFÜHRUNG VOM QUALITÄTSMANAGEMENT UND EXCELLENZ

3.1 Darstellung des CNIC, Fundación Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares Carlos III Madrid

Im folgenden⁶² sollen einige Merkmale des Nationalen Zentrums für Kardi-ovaskuläre Forschung CNIC Carlos III, Madrid, dargestellt werden. Die *Fundación Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares Carlos III*, CNIC, entstand 1999 durch die Initiative des *Instituto de Salud Carlos III* (Gesundheitsinstitut Carlos III) und des *Ministerio de Sanidad y Consumo* (das spanische Ministerium für das Gesundheitswesen und den Verbraucherschutz).

Das Hauptziel des Forschungszentrums ist, exzellente Forschung im Bereich der Biomedizin und konkreter der Herzkrankheiten zu betreiben und dafür die besten Forscher dieses Forschungsbereiches zu gewinnen und sie mit Finanzmitteln und modernster Infrastruktur zu versorgen. Schwerpunktmäßig setzt die Forschung des CNIC Carlos III auf eine perfekte Übertragung der Ergebnisse der Grundforschung auf die klinische Anwendung so wie auf die Entdeckung neuer Pharmaprodukte und Therapiemethoden. Angestrebt wird, dass die im CNIC erzeugten wissenschaftlichen Erkenntnisse an das öffentliche Gesundheitswesen übermittelt werden.

Ein zentraler Aspekt der Arbeitsphilosophie des Forschungszentrums ist die Unterstützung jedes Forschers bei der selbständigen Entwicklung seiner eigenen Forschungslinien innerhalb einer durch Wissenstransfer und Zusammenarbeit geprägten Umgebung.

Das CNIC Carlos III entstand als Stiftung, weil es ein flexibleres Verwaltungsmodell ist und dadurch mehr Kooperations- und Sponsoring-Möglichkeiten eröffnet. Unter den Kooperationspartnern findet man spanische öffentlich-rechtliche Forschungsinstitute wie das CSIC, Krankenhäuser, Unternehmen aus dem Bankwesen, Unternehmen aus dem Bereich der neuen Technologien so wie Universitäten aus Spanien, aus Europa und aus den Vereinigten Staaten von Amerika.

62 CNIC Homepage. <http://www.cnic.es> (Dez. 2004)

Das CNIC besteht grundsätzlich aus folgenden Organisationseinheiten: sieben Grundforschungslabore, vier Technologie-Entwicklungseinheiten (wissenschaftliche Dienstleistungen) und Allgemeine Dienstleistungen, denen die Bibliothek zuzuordnen ist.

Ein bedeutender Aspekt der aktuellen Lage des CNIC Carlos III ist sein Wachstumszustand. Zur Zeit wird noch mit der Unterstützung anderer spanischer wissenschaftlicher Forschungszentren (wie zum Beispiel des CSIC) gearbeitet und das Personal verteilt sich auf drei Arbeitsorte. Nahziel ist jedoch, die bisher verstreuten Arbeitsorte (zwei in Madrid und einer in Valencia) im neuen Gebäude in Madrid in Frühling 2005 zusammen zu legen. Das Gebäude ist für die Aufnahme von bis zu 300 Forschern gedacht.

3.2 Die Bibliothek des CNIC Carlos III⁶³

Die Bibliothek des CNIC ist, wie bereits erwähnt, den Allgemeinen Dienstleistungen zuzuordnen. Sie entstand 2003. Was ihre Ressourcen vor Ort angeht, verfügt sie über einen Arbeitsraum, eine Bibliotheksverwaltungssoftware und die enge Zusammenarbeit mit der Informatik-Abteilung. In der Bibliothek ist außer der Leiterin eine Mitarbeiterin tätig.

Ihre Benutzer sind in erster Linie das Forschungspersonal des Instituts (zur Zeit ca. 100 Benutzer) und die Mitglieder des Internet-Forschungsnetzwerkes RECAVA (auf dieses Netz wird weiter unten näher eingegangen).

Das Konzept der Bibliothek ist, die Informationsinfrastruktur so vorzubereiten, dass die Forscher alle ihre benötigten Informationen am besten selbstständig vom eigenen Arbeitsplatz aus erreichen können. Deswegen tendiert die Bibliothek stark zum Typus der digitalen Bibliotheken.

Die Hauptaufgaben der Bibliothek sind zur Zeit folgende:

- Fachinformationsquellen auswählen, bewerten, erschließen und zugänglich machen: Fachdatenbanken, Patentdatenbanken, elektronische Zeitschriften, Current Contents und Impact Factor Indexes, Fachverlagkataloge, u.a.
- Aufbau der Homepage der Bibliothek und Einbindung in das Intranet
- Direkte Abonnements von Zeitschriften
- Benutzerausleihe
- Dokumentlieferung
- Fernleihe
- Evaluation der Nutzung der Informationsquellen

63 Mehrere Informationen dieses Gliederungspunktes basieren auf Antworten zum Formular im Anhang IV.

-
- Durchführung gemeinsamer Projekte mit anderen Fachinformationszentren des Forschungsbereichs des CNIC Carlos III.
 - Aufbau eines internen digitalen Archivs
 - Verhandlungen für Kooperationen im Konsortium

Von besonderer Bedeutung ist die Aufgabe bezüglich der Entwicklung und Pflege der digitalen Bibliothek RECAVA. RECAVA steht für *Red Cardiovascular* und ist Teil des thematischen Netzwerkes für die Kooperative Forschung im Gesundheitswesen RETICS⁶⁴. Dieses Netz wird vom Gesundheitsinstitut Carlos III koordiniert. Teilnehmer sind öffentliche und private Einrichtungen, die im Bereich der Biomedizinforschung tätig sind. Finanziert wird es über einen Fond mit Geldern aus öffentlicher Hand (vom Ministerium für das Gesundheitswesen und den Verbraucherschutz) und aus privater Hand (der Pharmaindustrie). Wegen der guten Pflege von RETICS ist vor kurzem die Bibliothek des CNIC vom Ministerium ausdrücklich beglückwünscht worden.

In naher Zukunft werden in folgenden Aufgabenfeldern erfolgreiche Entwicklungen und Ergebnisse angestrebt: Bei der Erreichung von Exzellenz durch das Bibliotheksmanagement im Sinne von Qualität; bei der Verstärkung der Ausprägung des Forschungscharakters durch die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit anderen nationalen und ausländischen Forschungsbibliotheken und -netzwerken; bei der Verstärkung der Selbstverpflichtung gegenüber der ganzen Organisation in Aufgaben des Wissensmanagements (beispielsweise bei der Pflege des Intranets und des digitalen Archivs des CNIC); bei der Erweiterung des Angebotes (Benutzerschulungen, SDI-Produkte).

Bezüglich des Umfeldes der Bibliothek des CNIC Carlos III gehört sie zu den funktionalen Bibliotheken innerhalb des spanischen Bibliothekswesens⁶⁵. In diese Gruppe werden Universitätsbibliotheken und Forschungsbibliotheken einbezogen. Jede Gruppe wird von einer zentralen Institution vertreten. Für Universitätsbibliotheken ist der Bibliotheksverbund REBIUN (*Red Española de Bibliotecas Universitarias*) der Konferenz der Rektoren Spanischer Universitäten CRUE zuständig und für die Forschungsbibliotheken ist das CSIC (*Centro Superior de Investigaciones Científicas*) als Koordinator eines Bibliothekennetzwerkes (mit ca. 100 Bibliotheken) verantwortlich.

Enger betrachtet, gehören zum nahen Umfeld der Bibliothek des CNIC Carlos III folgende Bibliothekentypen: Forschungsbibliotheken; Krankenhausbibliotheken, Bibliotheken von Pharmaunternehmen; R+D-Einrichtungen; Universitätsbibliotheken.

64 RETICS Homepage. <http://www.retics.net> (Dez. 2004).

65 IFLA (1997), S. 128 ff. vs. regionale Bibliotheken.

Die ersten Überlegungen zur Einführung von Exzellenz und von damit verbundenem Qualitätsmanagement kommen aus der Leitung der eigenen Bibliothek. Bis heute wird das Projekt des Qualitätsmanagements nicht von einer zentralen Stelle koordiniert; eher lässt sich das Interesse in einzelnen Abteilungen erkennen. Das ist der Fall bei der Bibliothek, der Internet- und der Personalabteilung. Absicht der Bibliothek ist, die Bedeutung des Qualitätsmanagements auf der Ebene der gesamten Organisation noch mehr zu stärken und als Auslöser für Maßnahmen in diese Richtung zu fungieren.

4 STRATEGIEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN BIBLIOTHEKEN

Im folgenden werden die beiden Hauptstrategien für Qualitätsmanagement dargestellt: Das QM-System der Norm ISO 9000: 2000 und das TQM-Modell in seiner europäischen Version EFQM. Anhand dieser Darstellung wird angestrebt, der Leitung der Bibliothek des CNIC Carlos III einen Überblick über zentrale Fragen bezüglich der Einführung jeder einzelnen Qualitätsstrategie zu vermitteln, damit sie auf der Basis dokumentierter aktueller Informationen die Möglichkeiten für die Implementierung einer Strategie in ihrer Bibliothek einschätzen kann.

Aus diesem praktischen Grund wird als Anhang I eine Fassung auf Spanisch der wichtigsten Gedanken der folgenden Gliederungspunkte zugefügt. Diese Fassung wird der Leitung der Bibliothek des CNIC Carlos III als Dokument für die Unterstützung ihrer Arbeit zur Verfügung gestellt. Es handelt sich um Orientierungspunkte.

4.1 ISO 9000:2000

4.1.1 Grundlagen von QM-Systemen

Die ISO 9000:2000 soll ein Regelwerk dafür sein, Unternehmen bzw. Organisationen bei der Implementierung eines QM-Systems zu helfen und zwar ein QM-System, das auch zertifizierungsfähig ist. Ein Zertifikat soll gewährleisten, dass „ein Mindestmaß an Qualität in der Verfahrensgestaltung, Arbeitsteilung, Qualifikation des Personals und in der internen Qualitätssicherung“ erreicht wird⁶⁶. Das Regelwerk berücksichtigt organisatorische, technische und personelle Maßnahmen.

Folgender Überblick über die Normengruppe ISO 9000:2000 stellt grundsätzliche Fragen schrittweise dar, damit die praktische Einschätzung hinsichtlich ihrer Implementierung in der Bibliothek deutlich werden kann.

Die Implementierung der Norm ISO 9000:2000 kann unserer Beispielsbibliothek besonders dienen:

- Der Unterstützung beim Aufbau eines Qualitätsmanagement-Instrumentariums.

⁶⁶ Gebauer (2003), S. 119 ff.

-
- Der Möglichkeit zur Zertifizierung für die internationale und nationale Wettbewerbsfähigkeit: Im Bereich Bibliothekswesen ist das ISO-Zertifikat noch innovativ, wird aber bereits erfolgreich umgesetzt⁶⁷.

4.1.2 Entwicklung der Norm ISO 9000 ff.

Die ISO Normen werden immer wieder auf Aktualität überprüft. Sie sollen in über 100 Ländern weltweit Anwendung finden. Ihre Implementierung fand bis vor kurzer Zeit vor allem in der Industriebranche Interesse. Jedoch ist dieses Interesse inzwischen in anderen Branchen wie zum Beispiel im Fall der Dienstleistungen so groß geworden, dass die Norm aus dem Jahr 1987 im Jahr 2000 reformiert hinsichtlich offener Implementierungsmöglichkeiten in anderen Branchen vorgelegt wurde. Diese Reform hat folgende Aspekte betroffen⁶⁸:

- Die neue Normengruppe ist schlanker geworden, integriert aber umfassend die Forderungen der alten Version. Die Sprache ist verständlicher geworden und richtet das Management an den Abläufen der Organisation und nicht mehr an den Inhalten der Nachweistufen aus.
- Die Kundenorientierung wird zentraler Begleitumstand. Früher waren die Kunden zu kurz betrachtet.
- Die betrieblichen Prozesse stehen im Mittelpunkt des QM-Systems.

Die Tatsache, dass die Fachliteratur über die neue Entwicklung der ISO 9000:2000 häufig in der Einführung berichtet, wird als Beitrag zur Minderung der Hemmungen seitens neuer Interessenten (im besonderen im Dienstleistungsbereich und in kleinen Organisationen) zu ihrer Implementierung verstanden.

4.1.3 Grundsätze der Norm ISO 9000:2000

Im folgenden werden die Merkmale und Grundsätze der ISO 9000:2000 betrachtet. Dabei sollen die Schwerpunkte der Norm noch deutlicher und übersichtlicher werden. Im Grunde sind es Aspekte des modernen Qualitätsmanagements⁶⁹, die schon bei der Definition von Qualität betrachtet wurden, nun werden sie aber aus Sicht der Norm ISO 9000:2000 dargestellt:

- Die ISO 9000 ist universell anwendbar: Ihre Implementierung ist unabhängig der Größe sowie der Branchenzugehörigkeit der Organisation⁷⁰.
- Die Norm ist zertifizierungsfähig.

67 Vgl. mit den praktischen Erfahrungen

68 Pfitzinger (2001), S. 11 ff.

69 Pfeifer (2000), S. 49

70 Pfitzinger (1998), S. 24.

-
- Die Norm basiert auf folgende Prinzipien:⁷¹
 - die Kundenorientierung, die Verantwortung der Führung für das Schaffen des optimalen Arbeitsumfeldes, die Mitarbeiterbeteiligung, die Prozessorientierung, die Systemorientierung (Koordination vieler Faktoren auf der Basis von drei Elementen: Die kritischen Erfolgsfaktoren der Organisation; die Lenkungs- und Koordinationsaufgaben; die Dokumentation⁷²), die ständige Verbesserung, das sachliche Vorgehen bei der Entscheidungsfindung und die vorteilhafte Beziehung mit den Lieferanten. Die Prinzipien sind auch Grundsätze der vier „High Lights“ der Norm, nämlich die Kundenorientierung, die Prozessorientierung, die Mitarbeiterorientierung und die Messbarkeit der Ziele durch Kennzahlen⁷³.
 - Die Normfamilie der 9000:2000 ff. besteht eigentlich aus 4 Normen: Die Norm 9000 ist als Einführung zu verstehen. Sie beschreibt und erläutert Begriffe des Qualitätsmanagements, gibt einen Überblick über qualitätsbezogene Ziele und Verantwortlichkeiten, dient zur Beurteilung des Qualitätsmanagements und erläutert die Bedeutung der Dokumentation. Die Norm 9001 ist die Zertifizierungsbasis und stellt die Forderungen an das QM-System dar. Die Norm 9004 ist ein Leitfaden zur ständigen Verbesserung und zur ständigen Zufriedenheit der Kunden. Diese Norm soll eine wichtige Rolle bei Qualitätsauszeichnungen spielen. Die Norm 10011 stellt den Leitfaden für die Auditierung dar.

4.1.4 Voraussetzungen für die Implementierung der Norm ISO 9000:2000

Autoren wie Pfeifer⁷⁴ aus dem technischen Bereich oder Gebauer⁷⁵ aus dem bibliothekarischen Bereich, stellen Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung eines QM-Systems nach ISO 9000:2000 in ähnlicher Form dar. Grundsätzlich handelt es sich um:

- Persönliche Voraussetzungen: Das Engagement, die Ausbildung der Mitarbeiter in Fragen der QM-Maßnahmen, die Einbeziehung der Mitarbeiter durch Delegation von Verantwortung, der höhere Motivationsgrad der Mitarbeiter.
- Organisatorische Voraussetzungen: Strategisches Denken, Grundkenntnisse über die Lage der Organisation (mittels Umfragen), klare Definition und transparente Vermittlung der Verfahrensschritte und Entscheidungspunkte, Festlegung der Zuständigkeiten, Überwachung der Zu-

⁷¹ Kamiske ; Bauer (2003), S. 68. Gebauer (2003) S. 124.

⁷² Pfeifer, T. (2000), S. 49

⁷³ Gebauer (2003), S. 122

⁷⁴ Pfeifer (2001), S. 53.

⁷⁵ Gebauer (2003), S. 129.

sammenarbeit zwischen Bereichen, und Sicherung der Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Arbeiten, Durchführung von Kennzahlen-Vergleichen.

- Technische Voraussetzungen: Sicherstellung der Anpassung der notwendigen Mittel für die Erreichung der Qualitätsanforderungen, Planung der Beschaffung, Verwaltung und Pflege der Produkte bzw. Dienstleistungen, Gezielter Einsatz von Software für die Kommunikation und Dokumentation des Qualitätsmanagements.

4.1.5 Schritte für die Implementierung der Norm ISO 9000:2000 in Bibliotheken

Eine richtige Frage für die Betrachtung der Implementierung der Norm wäre, welche Schritte zu folgen haben. Dazu gibt es auch in der Fachliteratur praxisnahe und Erfahrungsberichte. Gebauer aus dem Bereich des Bibliothekswesens stellt die Schritte hinsichtlich ihrer Implementierung chronologisch allgemein und nach der praktischen Erfahrung bei der öffentlichen Bibliothek Freiberg am Neckar⁷⁶ dar. Die Arbeit von Gebauer hat eine sehr große Bedeutung, denn sie ist nicht nur sehr aktuell sondern auch ein sehr ausführlicher Erfahrungsbericht einer Bibliothek, die Material bzw. Dokumentation als Muster ausdrücklich anderen Bibliotheken bereitstellt. Als Schritte unterscheidet sie folgende:

1. Vorbereitungsphase: Ernennung und Ausbildung der Qualitätsbeauftragten. Bestimmung der Inhalte und Ziele des zertifizierungsfähigen Qualitätsmanagements in gemeinsamer Sitzung.
2. Erstellung eines QM-Handbuches mit der Definition und Festlegung des Inhaltes des Qualitätsmanagements.
3. Aufbau der Verfahren und Arbeitsanweisungen nach Vorgaben des QM-Handbuches.
4. Umsetzung der Vorgaben in die Praxis, Voraudits und interne Audits.
5. Optimierungsphasen.

Einen anderen Vorschlag zur Darstellung der wichtigsten Implementierungsschritte der ISO Norm 9000:2000 findet man bei Valverde über ihre Erfahrungen in der Krankenhausbibliothek von Zumárraga (Spanien)⁷⁷. Sie unterscheidet:

⁷⁶ Dieser Punkt ist nach Gebauer (2003), S. 130 ff. gegliedert.

⁷⁷ Valverde (2003)

-
1. Definition und Beschreibung des Prozesses der Bibliothek: Unter anderem wird hier die bedeutende Definition der Kundengruppe angesprochen.
 2. Definition der zu zertifizierenden Subprozesse der Bibliothek: das heißt, die wichtigsten angebotenen Dienstleistungen zu definieren, beschreiben, Zuständigkeiten zuzuordnen, etc. Eine visuelle Darstellung könnte anhand Flussdiagrammen erfolgen⁷⁸.
 3. Dokumentierung.
 4. Überwachung, Messung und Evaluierung des Prozesses: Hier sind die Messung der Kundenzufriedenheit und die Analyse von Indikatoren von zentraler Bedeutung.
 5. Absprache mit der Direktion: Dieser Punkt ist besonders für die Stärkung der Rolle der Bibliothek innerhalb der gesamten Organisation des Krankenhauses von großer Bedeutung. Nur auf dieser Weise kann man langfristig Anerkennung und finanzielle Unterstützung gewinnen.

Grundsätzlich sind diese Punkte wie im Fall von Gebauer berücksichtigt worden. Man findet aber den Punkt bezüglich der Absprache mit der Direktion noch zusätzlich. Dieser Punkt ist für unsere Beispielbibliothek sehr wichtig, weil sie als Organisationseinheit innerhalb des Forschungszentrums CNIC zu betrachten ist. Andererseits wird auch in der Gliederung von Valverde betont, dass die Bibliothek über die zu zertifizierenden Abläufe entscheidet. Das ist von Bedeutung, weil dadurch die schrittweise Zertifizierung dieser Abläufe der Bibliothek ggf. ermöglicht werden kann. Die Leitung entscheidet, was zu zertifizieren ist und, damit etwas Spielraum für eine spätere Einbeziehung von Abläufen gelassen werden kann, die vielleicht in einem ersten Moment nicht so entwickelt beziehungsweise definiert waren.

Im folgenden soll auf jeden Schritt anhand der Gliederung von Gebauer⁷⁹ näher eingegangen werden. Die Absicht ist, die Unbekanntheit und die daraus entstehende Hemmung zur Implementierung der ISO Anforderungen zu mindern, denn jeder Schritt ist in der ISO Norm selbst erläutert und mit Hilfsmaterial (z. B. Check-Formulare) zu finden.

⁷⁸ Dazu ist ein schönes Beispiel in der Bibliographie in: Universidad de Castilla La Mancha (2001).

⁷⁹ Bei Gebauer ist die Beschreibung jedes Schrittes ausführlicher als beim Proceeding von Valverde.

4.1.5.1 Vorbereitungsphase

Die dafür verantwortlichen sind in erster Linie die Leitung und ggf. ein externer Berater⁸⁰. Nun könnte man sich beim ersten Schritt fragen: Wie? Welche Mitarbeiter werden beauftragt? Wie werden die Ziele bestimmt?. Tilo Pfeifer⁸¹ geht auf das Thema tiefer ein. Dieser Autor unterscheidet grundsätzlich in dieser ersten Phase zwei Unterschritte:

- Erstens soll sich die Organisationsleitung für die Einführung des QM-Systems nach ISO ausdrücklich entscheiden, und diese Entscheidung in einem Workshop den Führungsmitarbeitern bekannt machen. Dabei wird dieses nicht nur angekündigt sondern auch über die Bedeutung der Implementierung eines Qualitätsmanagements berichtet. Das sollte mittels Argumenten sehr überzeugend passieren. Dabei sollten sehr deutlich der Sinn und Nutzen der Implementierung,
 - die Vorteile,
 - die Belastungen und
 - die Aufgabengemacht werden, die eine solche Managementreform mit sich bringt. Aus dem Workshop sollten die Führungsmitarbeiter der Organisation das Vermögen mitnehmen, die Idee ihren Mitarbeitern weiter vermitteln zu können (so Pfeifer Train the trainer).

Damit sollen alle Mitarbeiter ausgebildet werden und jeder für die Qualität Verantwortung übernehmen, indem er sie als seine Aufgabe versteht. Denn der Aufbau paralleler Managementprozesse soll vermieden werden⁸².

Die Information soll während des gesamten Einführungsprojektes stets transparent sein.

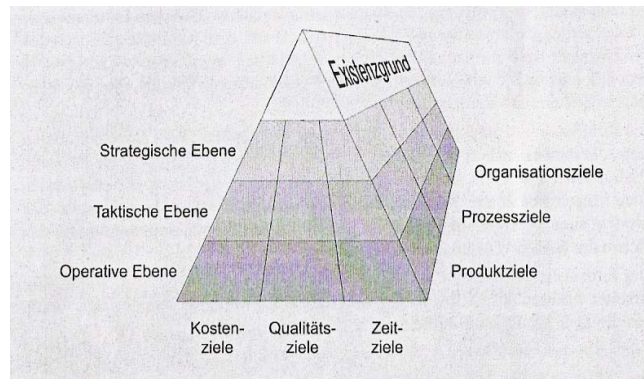
- Zweitens werden die Ziele und Visionen in der Vorbereitungsphase bestimmt. Als diese gelten:
 - Orientierung für die Mitarbeiter und Führung der Organisation.
 - Selektion zwischen alternativen.
 - Kontrolle der Zielerreichung.
 - Koordinierungsfunktion bei konträren Teilzielen.

⁸⁰ Beispielsweise wurden folgende Berater im Rahmen dieser Arbeit bekannt: Bei der Universidad Autónoma de Barcelona (Spanien) bei der Einführung der ISO 9002:1994 die Beraterfirma PricewaterhouseCoopers (Gómez Escofet, 2000); Bei der Einführung der ISO Norm 9000:2000 in die Bibliothek von Freiberg am Neckar war Berater die Firma MSO Consulting, Backnang (Gebauer, 2003, S. 136).

⁸¹ Pfeifer (2000), S. 77 ff.

⁸² Pfeifer (2000) S. 54.

Aber wie? Pfeifer schlägt die Fixierung der Ziele (oft vielseitig und komplex) in einem Zielsystem vor. Ein solches System wird von ihm auf folgender Weise skizziert:



Quelle: Pfeifer (2000), S. 77

Pfeifer setzt interessante Schwerpunkte bei einigen dieser Schritte. Bezüglich der Vorbereitungsphase betont er die große Wichtigkeit der Festlegung der Ziele bei der Beantwortung der Frage: welche Qualität von Produkten und Prozessen soll gewährleistet sein? Im Grunde geht es auch darum, die strategischen Ziele zu identifizieren, da die Bestimmung der strategischen Ziele als Basis für die Bestimmung der taktischen und der operativen Ziele gelten soll. Darüber hinaus sollen die abgestimmten Ziele realistisch für die Durchführung seitens der Mitarbeiter sein. Diese Reihenfolge (von den strategischen über die taktischen hin zu den operativen Zielen) ist entscheidend, weil davon das zielgerichtete Organisationssystem abhängig ist⁸³. Das zielkonsequente Management ist wiederum ein zentraler Aspekt des Qualitätsmanagements⁸⁴.

Mögliche zu beantwortenden Fragen, um die strategischen Ziele zu definieren und damit Kernprozesse zu identifizieren, sind folgende⁸⁵:

- Wer sind unsere Interessenspartner? Das heißt: Wer sind unsere Kunden, unsere Mitarbeiter, unsere Kapitalgeber?
- Welche Erwartungen haben sie? Dafür würden Umfragen zwischen den Partnern sehr hilfreich sein.

⁸³ Pfizinger (2001), S. 70.

⁸⁴ Zum Beispiel wird ausdrücklich dieses Vorgehen in den Zielen der Qualitätspolitik der FIZ-Chemie Berlin aufgenommen. In Rüller (2000), S. 44.

⁸⁵ Pfeifer (2000), S. 80.

Ein weiteres Merkmal der Ziele soll ihre Messbarkeit⁸⁶ sein, vor allem auf der operativen Ebene. Im Bibliothekswesen gibt es eine Reihe von Vorschlägen für Indikatoren, die ich zu einem späteren Zeitpunkt thematisieren möchte⁸⁷.

4.1.5.2 *Erstellung des QM-Handbuches und der QM-Dokumentation*

Die QM-Dokumentation soll ein einheitliches Erscheinungsbild haben. Dafür wird häufig eine dafür gezielt entwickelte Software benutzt, die oft von der Organisation bereits benutzt wird. Die Dokumentation soll den Mitarbeitern zugänglich sein, wobei zur Vermeidung von widersprüchlichen Eingaben Einschränkungen der Rechte für das Vornehmen von Änderungen auf den Dokumenten eingerichtet werden können. Die Erstellung des Handbuches soll der Berater in der Bibliothek von Gebauer eine sehr wichtige Rolle gespielt haben. Denn diese Aufgabe soll sehr aufwändig sein. Ausdrücklich bietet die Autorin in ihrem Buch die wichtigsten Gliederungspunkte ihres QM-Handbuches anderen Bibliotheken an. Das bedeutet eine große Hilfe, da man einem Muster folgen kann und ggf. schon existierende Elemente des Qualitätsmanagements in einer Bibliothek erkennen kann. Für Gebauer war gerade das Problem, dass es keine vergleichbare Erfahrung in Deutschland im Bereich Bibliotheken vorher gegeben hatte⁸⁸.

- Zu der Frage: Was soll ein QM-Handbuch beinhalten? schlägt Gebauer folgende Schwerpunkte vor:
 - Die Qualitätspolitik
 - Die Marketingstrategie: Wie hat man die Anforderungen der Interessenspartner ermittelt? Wie wird mit ihnen kommuniziert?
 - Die Angebots- und Produktentwicklung: Wie werden sie entwickelt? Was sind die aktuellen Angebote?
 - Die Prozessqualität: Definition der Prozesse und Zuständigkeiten. Wie wurden sie entwickelt bzw. wie werden sie erneut geprüft?
 - Die qualitativen Rahmenbedingungen: Personelle, materielle, räumliche, finanzielle und organisatorische Ressourcen.
 - Kontinuierliche Verbesserung: Wie wird das System bewertet, analysiert, gemessen?
 - Der Aufbau und die Struktur der QM-Dokumentation.

86 Pfizinger (2001), S.71 ; Pfeifer (2000), S. 80 ; Gebauer (2003), S. 135.

87 Vgl. mit dem Unterpunkt zur Qualitätsprüfung im Rahmen des TQM und mit dem Gliederungspunkt zum Qualitätsmanagement in spanischen Bibliotheken in dieser Arbeit.

88 Gebauer (2003), S. 133.

Darüber hinaus findet man in der ISO Norm 9001:2000 einen Vorschlag zur Gliederung des Handbuches wie folgt⁸⁹:

1. Unternehmensprofil
2. Benutzungshinweise zur QM-Dokumentation
3. Mitgeltende Normen und Referenzen
4. Grundsätzliche Beschreibung des QM-Systems
5. „Wie unser Haus geführt wird“
6. Bereitstellung von Mitteln
7. Unsere operativen Abläufe (nach der Ablaufstruktur der Organisation und nicht nach der Norm)
8. Kontinuierliche Verbesserung
9. Begriffserläuterungen / Abkürzungsverzeichnis

Als Praxisbeispiel im Bereich Bibliotheken soll noch die kurze Zusammenfassung von Gómez Escofet vom Bibliotheksservice der Universidad Autónoma de Barcelona erwähnt werden. Das Handbuch ist im Rahmen der ISO Norm 9002:1994⁹⁰ entstanden. Die Hauptbestandteile seines QM-Handbuches sind folgende⁹¹:

- Die Politik
- Zuständigkeiten und Verantwortungen
- Organigramm
- Normelemente
- Erläuterung der (23) Prozesse: Wie sie durchgeführt werden.

Nun könnte man überlegen: Wie wurden die Elemente des QM-Handbuches entwickelt, die für das QM entscheidend sind?. Wie ist man vom Ursprungszustand zum QM-System gekommen?. Hierfür sind die Schritte bzw. Vorgehensweise in ähnlicher Form bei Pfizinger und Pfeifer⁹² zu finden:

⁸⁹ Pfizinger (2001), S. 89.

⁹⁰ Zur Zeit ist die ISO Norm 9002 überwunden und innerhalb der ISO 9000:2000 aufgenommen worden. Vgl. mit der Entwicklung der ISO 9000 ff. in dieser Arbeit.

⁹¹ Gómez Escofet (2000).

⁹² Pfizinger (2001), S. 74 ff. ; Pfeifer (2000), S. 86 ff.

-
- Aufnahme des Ist- Zustandes: Dafür stellt die ISO Norm entsprechende Formulare bereit, die als Checkliste zu verstehen sind.
 - Anhand der Ermittlung des Ist-Zustandes kann man die Struktur des QM-Systems festlegen:
 - Welche Prozesse sind relevant? Hier werden die Hauptprozesse und Subprozesse unter Berücksichtigung des Wiederholungsgrades der Prozesse bestimmt: Prozesse mit hohem oder mit niedrigem Wiederholungscharakter⁹³. Nach Pfeifer sei es besonders wichtig, bei Prozessen mit niedrigem Wiederholungscharakter Ansätze des Qualitätsmanagements besonders zu beachten⁹⁴. Die Beschreibung der Prozesse könnte anhand des Leitfadens zur Beschreibung von Prozessen des Kap. 7 der Norm ISO 9001 erfolgen, das heißt unter Berücksichtigung folgender Fragen:
 - Wie werden die Kundenanforderungen bearbeitet?
 - Wie wird das Standardangebot entwickelt?
 - Wie wird das Angebot bereitgestellt?

In diesem Zusammenhang kann man beispielsweise im Bereich der spanischen Universitätsbibliotheken auf die Prozessermittlung der *Universidad de Castilla la Mancha* verweisen, deren Beschreibung veröffentlicht worden ist⁹⁵. Obwohl die Prozesse in diesem Fall im Rahmen der Einführung des EFQM-Modells entwickelt wurden, ist die Ermittlung von Prozessen bei beiden Strategien des Qualitätsmanagements eine Hauptaufgabe⁹⁶. Im Anhang werden als Beispiel die differenzierten Prozesse der Bibliothek vorgestellt⁹⁷.

- Welche Struktur erhält die QM-Dokumentation? Der Umfang der Dokumentation hängt von der Größe der Organisation und der Komplexität ihrer Arbeitsabläufe ab⁹⁸. Bei kleinen Organisationen könnte das QM-Handbuch mit Anhängen das einzige Dokument sein. Im allgemeinen beinhaltet die Dokumentation folgende Einheiten: Das QM-Handbuch, die Verfahrensanweisungen, die Arbeitsanweisungen und die Formulare, mit denen gearbeitet wird.
- Wie soll die neue QM-Organisation für die Qualität nach ISO 9000 umgesetzt werden? Diese Frage entspricht dem dritten Schritt der Gliederung nach Gebauer.

⁹³ Pfeifer (2001), S. 58-68.

⁹⁴ Id. S. 62.

⁹⁵ Universidad de Castilla la Mancha (2001).

⁹⁶ Vgl. mit EFQM in dieser Arbeit.

⁹⁷ Siehe Anhang II.

⁹⁸ Pfizinger id.

4.1.5.3 *Verfahrens- und Arbeitsanweisungen nach Vorgaben des QM-Handbuches*

Das QM-System des Handbuches soll nun umgesetzt werden. Dafür ist erforderlich den QM-Beauftragten zu benennen. Die Leitung der Organisation ist der Hauptverantwortliche und soll für die Umsetzung sorgen. Darüber hinaus werden weitere QM-Beauftragten je nach Abteilung ernannt. Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter einen Ansprechpartner für Fragen bezüglich Qualität hat. Desweiteren wird auch ein QM-Berater ernannt, der die Arbeit der Abteilungen koordinieren soll.

4.1.5.4 *Umsetzung der Vorgaben in die Praxis, Voraudits und interne Audits*

In dieser Phase ist die persönliche Schulung der Mitarbeiter vom jeweiligen QM-Beauftragten durchzuführen. Die QM-Beauftragten sollen ebenfalls geschult werden, vor allem in den kundenspezifischen Bedürfnissen und Anforderungen. Die Teilnahme an den Schulungen sollte dokumentiert bzw. protokolliert werden.

Darüber hinaus können schon Termine für die Audits bzw. für den Antrag auf Zertifizierung vorbereitet werden:

- Wer soll das Audit durchführen?
- In welchen Organisationsbereichen sollen Audits erfolgen?

Desweiteren müsste man sich an diesem Punkt überlegen, welche Gesellschaft am besten für die Zertifizierung eingebunden werden könnte. Hier gilt die Überlegung von Herrn Rüller⁹⁹, der über das Auswahlkriterium der FIZ-Chemie berichtet. Die FIZ-Chemie hatte sich für eine Gesellschaft entschieden, die Mitglied des IQNet ist. Das IQNet ist ein internationaler Zusammenschluss von sich gegenseitig anerkennenden Zertifizierungsgesellschaften. In Spanien sind nur AENOR und DQS-Spanien Mitglieder¹⁰⁰.

4.1.5.5 *Optimierungsphasen*

Anhand einer Arbeitsmethode, die die Geschäftsprozesse integriert¹⁰¹, werden diese ständig überprüft. In diesem Zusammenhang könnten folgenden Vorgehensweisen bzw. Arbeitsschritte von Nutzen sein:

- Die Erfassung von Daten und ihr Abgleich mit den Zielen.
- Die Durchführung von Benchmarking beim Vergleich von Ist- Zuständen anderer ähnlicher Organisationen, was als schwierig angesehen wird

⁹⁹ Rüller (2000), S. 46.

¹⁰⁰ IQNet. <http://www.iqnet-certification.net> (Dez.2004)

¹⁰¹ Pfizinger (2001), S. 123 ff.

aufgrund mangelnder Offenheit anderer Organisationen, die eigenen Daten zugänglich zu machen.

- Die Optimierung der operativen Qualitätskosten.

Schließlich soll die Wettbewerbsfähigkeit erreicht und bewiesen werden.

4.1.6 Problembereiche¹⁰² einer ISO Norm 9000:2000

Sehr aufschlussreich ist die besondere Aufmerksamkeit von Pfizinger in Bezug auf mögliche Problembereiche bei der Implementierung eines QM-Systems. Wie schon erwähnt, ist das Bewusstsein der Vorteile eines Qualitätsmanagements so wichtig wie die daraus resultierenden Schwierigkeiten oder Aufwände¹⁰³. Im folgenden werden einige Problembereiche kurz dargestellt, die im Zusammenhang mit der Einführung einer Norm ISO 9000:2000 eintreten können:

- „Leben der Prozesse“: Die beschriebenen Prozesse sollen die Realität der Organisationsabläufe widerspiegeln. Auf Dauer ist das kein Beitrag zur Qualitätssicherung und es wird den Auditoren auffallen.
- „Stab- Linienkonflikte“: Bei der Ausarbeitung des QM-Systems sollen nicht nur die Leiter beteiligt sein, sondern auch die Mitarbeiter i.w.S., weil Qualität in der Verantwortung eines jeden bei der Erfüllung seiner Aufgaben liegt. Ein-QM System kann nicht von oben herab verordnet werden.
- „Mangelnde Identifikation“: Der Sinn und Nutzen des QM-Systems sind nicht deutlich genug, die Kommunikation der Entwicklung des Qualitätsmanagementprojekts läuft in der Organisation schlecht; die tägliche Arbeit hat Vorrang.
- „Benennung und Rolle des QM-Personals“: sie sollten kommunikationsfähig und innovationsfreudig sein, darüber hinaus sich mit dem Qualitätsprojekt identifizieren.
- „Mangelnde Beachtung durch die Unternehmensleitung“: Sie soll nicht nur das Projekt starten sondern auch zumindest einmal pro Woche Interesse dafür zeigen, zum Beispiel durch ein regelmäßiges Zusammentreffen.
- „Überprüfung des QM-Systems“: Bei internen Audits bedarf es der Bereitschaft für eine Zusammenarbeit bei der Findung von Schwachstellen. Das sollte auf beiden Seiten passieren: Der interne Auditor sollte seinen Ansprechpartner nicht nur nach Schwachstellen fragen und der Ansprechpartner sollte offen sein und Probleme nicht „verstecken“.

¹⁰² Gegliedert nach Pfizinger (2001), S. 33 ff.

¹⁰³ Vgl. mit der Vorbereitungsphase der Schritte zur Implementierung einer ISO 9000:2000 in dieser Arbeit.

-
- „Verspätete Einbeziehungen der mitbestimmenden Gremien“: Die dokumentierte Verantwortung der Prozesse, die das QM-System erfordert, könnte Missverständnisse im Betriebsrat mit sich bringen; deswegen sollte der Betriebsrat schon von Anfang an in der Entwicklung des QM-Projektes einbezogen werden und vor allem vom Nutzen und von den Vorteilen des Systems überzeugt werden.

Als entscheidende Faktoren für die Vermeidung von Fehlern werden schließlich die Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter genannt. Um Fehler zu vermeiden, seien regelmäßige Zusammentreffen in hohem Maße hilfreich.

4.2 TQM und EFQM

Nun soll die zweite Hauptstrategie für das Qualitätsmanagement dargestellt werden. Die Grundsätze des Systems nach der Norm ISO 9000:2000 wurden bereits erläutert, nun soll die Strategie des TQM, Total Quality Management, anhand der europäischen Version EFQM betrachtet werden.

Mehrere Autoren sind sich darüber einigt, dass die Umsetzung der Norm ISO 9000:2000 als erster Schritt für die Einführung eines TQM in einer Organisation angesehen werden kann¹⁰⁴. Die ISO Zertifizierung würde den Aufbau eines Instrumentariums für das Qualitätsmanagement unterstützen, das man innerhalb eines Modells des TQM später miteinbeziehen kann. Auf dieser Aussage basiert auch der Ansatz der vorliegenden Masterarbeit für die Betrachtung der Qualitätsmanagementstrategie in der Bibliothek des CNIC Carlos III.

Wie schon gesehen, geht das TQM im Vergleich mit der Norm ISO 9000 ff. über die systematische Arbeit hinaus. Die Erbringung von Qualität¹⁰⁵ wird ähnlich wie bei der ISO Norm durch systematisches Vorgehen und präventive Ansätze angestrebt¹⁰⁶. Man kann jedoch sagen, dass die Strategie des TQM zwei Aspekte bezüglich der Qualitätserbringung besonders unterstreicht: die Einbeziehung des menschlichen Verhaltens und den Vergleichsansatz, der für die Untersuchung der Entwicklung der eigenen Organisation (self-assessment) sowie auch für den Vergleich mit anderen Organisationen (Benchmarking) eingesetzt werden kann.

Als weiterer Unterschied ist die Form der Anerkennung des erfolgreichen Qualitätsmanagements zu erwähnen, die in der Regel nicht über ein Zertifikat sondern über Qualitätsauszeichnungen statt findet.

104 Kamiske ; Brauer (2003), S. 68. Hernández Perlines (2000), S. 195. Gebauer (2003). Vgl. mit Herrn Müller. FIZ-Chemie (2004). Vgl. mit Valverde (1991). Vgl. mit Alonso Arévalo (2004) S. 2. Clubcalidad <http://www.clubcalidad.es> (2004). U.a.

105 Vgl. mit der Definition von Qualität.

106 Pfitzinger (1998), S. 81.

4.2.1 Entwicklung des TQM bzw. EFQM

In den 80er Jahren fängt das Interesse für die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements in der unternehmerischen Praxis an. Das umfassende Qualitätsmanagement, TQM, hat seine Wurzeln im *Total Quality Control* von Feigenbaum, Ishikawa und Deming. Diese Autoren gingen von der Idee aus, dass die Qualität einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist. Um die Qualität zu sichern, sollte ein Unternehmen drei unabdingbare Elemente berücksichtigen: Ihr Umfeld, ihre Mitarbeiter und den Ansatz nach ständiger Verbesserung¹⁰⁷. Darüber hinaus würde die Qualität durch die bestmögliche Erfüllung der Wünsche und der Bedürfnisse der Kunden bestimmt¹⁰⁸.

Wie schon erwähnt, geschieht die öffentliche Anerkennung der erfolgreichen Umsetzung eines TQM mittels regelmäßiger Qualitätsauszeichnungen. Die ersten solcher Auszeichnungen fanden in Japan und den USA statt, nämlich der *Deming Prize* und der *Malcolm Baldrige National Quality Award*. In Europa entstand nach Vorbild solcher Auszeichnungen der *European Quality Award*, der von der EFQM, *European Foundation for Quality Management* in Zusammenarbeit mit der Europäischen Organisation für Qualität und der EU-Kommission ausgerufen wurde. Die EFQM verlieh 1992 ihren ersten Preis.

Die EFQM wurde 1988 von 14 europäischen Unternehmen mit dem Ansatz gegründet, die Position europäischer Firmen auf dem Weltmarkt zu stärken. Im Januar 2003 hatte sie 800 Mitglieder, die den meisten europäischen Ländern und vielen verschiedenen Wirtschaftszweigen angehören¹⁰⁹. Diese Stiftung besitzt ein Modell ausdrücklich für das Erreichen von Exzellenz, das dem TQM-Ansatz entspricht.

4.2.2 Grundsätze des EFQM-Modells für Exzellenz¹¹⁰

Im folgenden werden die Grundsätze bzw. Kriterien des EFQM Modells für Exzellenz dargestellt. Zur Erreichung der Exzellenz soll eine Organisation die Kriterien systemisch betrachten. Das Modell sieht einen Bewertungsmaßstab vor, wobei jedes Kriterium einer Gewichtung entspricht. Unten auf der Exzellenz Matrix ist die Gewichtung dargestellt.

Die Kriterien des EFQM-Modells werden in zwei Gruppen differenziert: die Befähiger-Kriterien und die Ergebnisse. Die Befähiger-Kriterien beziehen sich auf das Vorgehen der Organisation und ihre Umsetzung: Gibt es eine strukturierte Methode zur Erreichung des Zieles der Organisation? Wird sie tatsächlich durchgeführt? Die Kriterien, die die Ergebnisse betreffen, beziehen sich auf die Qualität und den Umfang der Ergebnisse bezüglich der Kunden, Mitarbeiter und Geschäfte.

107 Kamiske und Brauer (2003), S. 322 ff.

108 Vgl. Definition von Qualität.

109 Club Gestión de Calidad (2003)

110 Nach Pfeifer (2001), S. 1 ff. und EFQM (2003), S. 5 ff.

Das umfassende Qualitätsmanagement des EFQM beinhaltet folgende Kriterien:

- Die Führung: Begeisterung und Zielkonsequenz¹¹¹.
- Nach EFQM: „Exzellenz bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung“¹¹². Beim EFQM als TQM ist die Führung die Hauptverantwortliche für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Zeit für QM-Aufgaben der Führung schätzt Pfeifer auf über einen 15% aller Managementaufgaben ein. Beim TQM hätte die Führung folgende Funktionen zu berücksichtigen:
 - Initiativfunktion: Bei der Entwicklung der Vision und Politik, bei der Entwicklung und Kommunikation von Grundwerten einer Qualitätskultur in der Organisation, bei der Entwicklung des Managementsystems und des Initiierens von Qualitätsprogrammen und bei der rechtzeitigen Anerkennung und Würdigung der Leistungen der Mitarbeiter.
 - Vorbildfunktion: Die Führung „beeinflusst die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit aller QM-Maßnahmen“¹¹³.
 - Kommunikationsfunktion: Nach Pfeifer soll die Führung die Kommunikation und die Verdeutlichung der Bedeutung des Qualitätsmanagements mittels Rundbriefen und gemeinsamen Sitzungen steuern.
 - Dienstleistungsfunktion: Die Verantwortung für die Befähigung der Mitarbeiter für die Erbringung exzellenter Leistung durch das Verfügungsstellen materieller, finanzieller und personeller Ressourcen.
- Die Politik, die Strategie und das Ziel des Unternehmens, um einen „bindenden Handlungsrahmen“¹¹⁴ in der Organisation zu schaffen. Dieser Rahmen umfasst:
 - Die „„Vision““ für die Beschreibung des Gesamtzieles und der zukünftigen Umstand der Organisation so wie auch für die Beschreibung gemeinsamer Werte als Identifizierungs- bzw. Motivationsfaktor für die Mitarbeiter.
 - Die „Definition der langfristigen Ziele“ durch die planmäßige Sammlung und Analyse von Informationen. Hier sollen Informationen über die Interessenspartner der Organisation, Informationen über ihre Erwartungen und Bedürfnisse sowie Marktinformationen (Marktchancen, Wettbewerber, attraktive Segmente) berücksichtigt werden. Da-

111 Vgl. mit dem Punkt Vorbereitungsphase der Implementierung eines QM-Systems nach der Norm ISO 9000:2000 in dieser Arbeit.

112 EFQM (2003), S. 6.

113 Pfeifer (2001), S. 1.

114 Pfeifer (2001), S. 1.

bei sollen die Chancen und Risiken sowie die Erfolgsfaktoren ermittelt werden.

- Die Ergebnisorientierung

Nach EFQM: „Excellenz erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern“¹¹⁵. Das geschieht durch die Beantwortung der folgenden Fragen: Was wurde bezüglich der geplanten Unternehmensziele erreicht? Inwiefern wurden die Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessenspartner erfüllt? Als Interessenspartner sind die Kunden, die Mitarbeiter, die Kapitalgeber, die Kooperationspartner und Lieferanten so wie die Öffentlichkeit einzubeziehen¹¹⁶. Schließlich handelt es sich hier um die Bewertung des Wirkungsgrads der Prozesse. Bei der Ergebnisorientierung ist besonders folgendes zu beachten:

- Der Bedarf an Messgrößen und zwar finanzielle Messgrößen (Geschäftsergebnisse) und nicht-finanzielle Messgrößen (Fehlerrate, Durchlaufzeiten). Die Messgrößen entstehen bei der Ermittlung von Kennzahlen. Eine Möglichkeit bietet der „Balance Scorecard“ oder „ausgewogener Berichtsbogen“¹¹⁷.
- Der Bedarf an Vergleichsgrundlagen, zum Beispiel durch den Benchmarking-Ansatz.
Gerade das ist eine Hauptaufgabe der EFQM und zwar die Veröffentlichung von Information für ihre Partner Organisationen, die das benchmarking ermöglichen. Das ist deswegen sehr wichtig, weil es eine sehr schwierige Aufgabe sein kann, Information über die Ergebnisse fremder Organisationen zu bekommen.

- Die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Nach EFQM: „Excellenz schafft nachhaltigen Kundennutzen“¹¹⁸. Das Ziel des EFQM ist das Erreichen einer hohen Zufriedenheit der Kunden und zwar langfristig. Dafür sollte sich eine Organisation folgende Fragen stellen: Was erwarten unsere Kunden von unseren Produkten? Was erwarten unsere Kunden von unserer Organisation?

Bei diesem Kriterium ist die Ermittlung der kundenbezogenen Informationen nach zwei Schritten sehr wichtig. Dafür sind eine systematische und strukturierte Durchführung von Kundenumfragen so wie auf Kundenbindung zielende Maßnahmen einzusetzen.

115 EFQM (2003), S. 6.

116 Vgl. Definition von Excellenz

117 Pfeifer (2001), S. 17. Zum Thema „Balance Scorecard“ (BS) werde ich nicht näher berichten. Diese Managementstrategie ist aber auch im Bibliothekswesen zu finden. Grundsätzlich handelt es sich um die langfristige Führung einer Organisation mittels Information, die aufgrund von Kennzahlen gewonnen wurde. Stichwörter seien dann „Kennzahlen“ und „Leistungsindikatoren“. Das Thema wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet, weil unter den strategischen Zielen des BS weder die „Qualität“ noch das „Excellenz“ als Begriffe ausdrücklich und unbedingt zu finden sein müssen. Nichtsdestotrotz sind die Managementansätze ähnlich wie die von TQM bzw. QM-Systemen und können genau so zu „Qualität“ und „Excellenz“ bei der Organisationsführung beitragen.

118 EFQM (2003) S. 6.

-
- Die Ermittlung der Definition der Kunden-Zielgruppe.
 - Die Ermittlung ihrer Bedürfnisse.
 - Die Ermittlung des Erfüllungsgrads ihrer Zufriedenheit.
 - Prozess- und Faktenorientierung
 Die EFQM definiert: „Excellenz bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern“¹¹⁹. Dieser Grundsatz stellt das bedeutendste Kriterium für das erfolgreiche und exzellente Qualitätsmanagement nach EFQM dar. Innerhalb der Befähiger-Kriterien wird ihm die größte Gewichtung zuteil.
 Kernaufgaben hinsichtlich der Prozessorientierung sind:
 - Die Kundenorientierung
 - Die Definition von Erfolgsfaktoren und anhand derer von Schlüsselprozessen.
 - Die Effektivität bei der Erkennung der Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Aktivitäten bzw. Prozessen.
 - Das systematische Verfahren
 - Die Ermittlung von Kennzahlen
 - Effizienter Einsatz von Mitarbeitern und Ressourcen
 - Bewertung der Zielerreichung (Nutzen- und Kundenorientierung)
 - Freier Raum für die Innovation und Kreativität der Mitarbeiter.
 - Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit
 Nach EFQM: „Excellenz maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung“¹²⁰.
 Die Mitarbeiter werden als Erfolgsfaktor und nicht als Kostenfaktor betrachtet. Das Verfügen über kompetente Mitarbeiter wird als Wettbewerbsvorteil verstanden. Im Rahmen der Mitarbeiterorientierung soll die Kommunikation eine zentrale Rolle spielen (Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen), sowie auch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung.
 - Ständiges Lernen, ständige Innovation und Verbesserung
 Nach EFQM: „Excellenz nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten, um den Status Quo in Frage zu stellen und Änderungen zu bewirken“¹²¹. Das geschieht durch die Ausnutzung von Lerneffekten von außerhalb der Organisation sowie von innerhalb der Organisation. Hier kommen Wissensmanagementansätze in Frage,

¹¹⁹ EFQM (2003), S. 6.

¹²⁰ Id.

¹²¹ EFQM (2003), S. 7.

wie der Aufbau eines effektiven Kommunikationssystems, das das Wissen der Mitarbeiter optimal ausnutzen kann.

Bezüglich dieses Kriteriums und speziell bezüglich der Anregungen, die von außen kommen können, möchte ich die Rolle des externen Auditors für die Zertifizierung nach der ISO Norm 9000:2000 erwähnen. Er kann eine sehr interessante Quelle sein, um Maßnahmen für die Verbesserung von Strukturen und Prozessen in der Organisation durchzuführen.

- Partnerorientierung

Nach EFQM: „Excellenz entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften“¹²². Ziel ist es, sich gegenseitig durch Wissen, Erfahrungen und Ressourcen zu unterstützen, um Kernkompetenzen und Nutzen für die Kunden zu verstärken. Die Partnerorganisationen können Kunden, Gesellschaft, Lieferanten oder Wettbewerber sein. Für einen solchen Kommunikativaustausch bietet das EFQM ein Kommunikationsplattform an.

- Soziale Verantwortung

Nach EFQM:

*„Excellenz bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat, und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen.“*¹²³

Die betrachteten Grundsätze, die beim EFQM „Excellenz“ definieren, machen die zu bewertenden Kriterien des Modells aus. Eine Darstellung der Kriterien könnte in einer Matrix erfolgen:

¹²² EFQM (2003), S. 8.

¹²³ Id.

Darüber hinaus unterstreicht Pfeifer die große Bedeutung der Tätigkeit eines Lenkungsausschusses für die Koordination der Qualitätsmaßnahmen. Dieser kann dem von Nelles angesprochenen „Qualitätszirkel“ entsprechen.

Weitere Voraussetzungen nach Pfizinger¹³⁰ seien die Existenz in der Organisation von:

- Einer festgelegten Ablauf- und Aufbauorganisation.
- Eines Projektvorgehens.
- Eines Qualitätsmanagementbeauftragten.
- Disziplin.

Pfizinger ist grundsätzlich ein Vertreter der Anwendung der Zertifizierung nach ISO 9000 als ersten Schritt für die Implementierung eines TQM. Dieser Autor weist darauf hin, dass die langfristige Wirkung von TQM-Maßnahmen den Nachteil impliziert, das Durchhaltenvermögen der Leitung und Mitarbeiter kurzfristig eher negativ zu beeinflussen.

4.2.4 Schritte für die Implementierung von TQM bzw. EFQM in Bibliotheken

Unter diesem Punkt werden die wichtigsten Schritte der Arbeit von Nelles dargestellt, denn sie sind für die wissenschaftliche bibliothekarische Praxis gedacht.

Nelles stellt die anzuwendenden Instrumente in jeder Phase der Implementierung eines TQM dar, die für eine wissenschaftliche Bibliothek zur Verfügung stehen. Die Instrumente kommen oft aus dem Bereich des Betriebsmanagements, sind aber erfolgreich auch in Bibliotheken eingesetzt worden.

Die Implementierungsphasen sind nach dieser Autorin vier: Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung und Qualitätsdarlegung.

4.2.4.1 *Qualitätsplanung*

Hier werden die Qualitätsmerkmale ausgewählt, klassifiziert und gewichtet. Das heißt, dass die Anforderungen an Qualität geplant und die Qualitätsposition der Bibliothek hinsichtlich der Kundenwünsche und –Erwartungen bestimmt werden sollen.

Nelles unterscheidet zwischen strategischer Qualitätsplanung und operativer Qualitätsplanung wie folgt:

- Die strategische Qualitätsplanung dient der Definition der Grundsätze und Absichten. Hier wird das „Leitbild“, der „Auftrag“, formuliert, was

¹³⁰ Id.

im spanischen System der „*Carta de Servicios*“¹³¹ entsprechen kann. Die Definition soll eine Beschreibung des Ist-Zustandes und des Soll-Zustandes, die Verantwortung der Leitung, die Definition der Zielgruppen und die Miteinbeziehung der Mitarbeiter beinhalten.

Aus der Auftragsformulierung sollen die Qualitätsziele (langfristige Ziele und Nahziele) und die für ihre Erreichung eingesetzten Techniken abgeleitet werden. Für die Formulierung der Ziele weist die Autorin auf den Vorschlag der IFLA hin.

Bezüglich der eingesetzten Techniken sollte man berücksichtigen:

- die Kosteneffektivität bei der Nutzung von Managementtechniken,
 - Die Nutzung von Technologien
 - Die Teilnahme an kooperativen Programmen.
 - Das Ermöglichen des Lernens und des Wissensmanagements unter den Mitarbeitern.
- Die operative Qualitätsplanung dient der Bestimmung der konkreten Qualitätsanforderungen an konkrete Dienstleistungen und Produkte sowie der Erkennung von Problembereichen. Dafür nennt Nelles in ihrer Arbeit eine ganze Reihe von Instrumenten, die sie auch kurz erläutert.
- Servqual-Methode
 - Sequentielle Ereignismethode
 - Frequenz-Relevanz-Analyse
 - Pareto-Diagramm
 - Mitarbeiterbefragungen
 - Betriebliches Vorschlagswesen
 - Fischgrättdiagramm
 - Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
 - Quality Function Deployment

4.2.4.2 Qualitätslenkung

¹³¹ Die Erstellung einer Carta de servicios (Dienstleistungsbrief) ist seit kurzer Zeit eine sehr wichtige Aufgabe aller öffentlichen Dienstleistungen, die vom spanischen Ministerio de las Administraciones Públicas (Ministerium für Öffentliche Verwaltung) im Real Decreto 1259/1999 vom 16. Juli verordnet worden ist. Der Dienstleistungsbrief ist im Rahmen einer Kommunikationspolitik zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Bürgern zu verstehen, die Qualität und Transparenz bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen erzielt. Ein Dienstleistungsbrief soll die Beschreibung der Organisation (grundsätzlich bzgl. ihrer Ziele, ihres Dienstleistungsangebotes, ihrer Lokalisation und Zugänglichkeit) und ihre Qualitätsverpflichtung (grundsätzlich bzgl. ihrer Ziele, ihrer Indikatorenauswahl, der Fixierung von Standards und ihrer Aktualisierungskriterien) beinhalten. Darüber hinaus soll auch ausgedrückt werden, wie die Bürger aktiv z.B. durch Anregungen sich einbringen können. Die öffentliche Darstellung soll als Prospekt veröffentlicht werden (mehr unter <http://www.comadrid.es>). Gómez Camarero (2003).

Hier sind die Tätigkeiten für die Fehler-Vorbeugung, Überwachung und Korrektur der qualitätssichernden Maßnahmen zu zuordnen. Hier wird die Qualitätsplanung verwirklicht.

Die von Nelles vorgeschlagenen Instrumente sind dreierlei: personeller, organisatorischer und systemischer Art. Die personellen beinhalten die Verbreitung der Bibliothekspolitik durch regelmäßige interne und externe Schulungen und Seminare, durch das Lob der Arbeit der Mitarbeiter und ihre Motivation.

Die organisatorischen Instrumente spielen eine sehr wichtige Rolle, weil sie dafür sorgen, dass das Qualitätsmanagement in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert wird. Als Hauptinstrument wird der Aufbau eines Qualitätszirkels vorgeschlagen. Als „Lenkungsgruppe“ soll sie Lösungen für Probleme mittels Problemlösungstechniken (brainstorming, Fischgrättdiagramm) finden. Man kann dafür, so die Autorin, folgende Schritte durchlaufen: Erkennen des Problems, Findung von potenziellen Lösungen, Auswahl und Planung der Lösung, Bekanntmachung der Lösung an die Mitarbeiter, Einführung und Evaluation.

Die systemischen Instrumente sollten dazu dienen, die Kommunikations- und Informationsstruktur der Organisation an den Anforderungen der Kunden auszurichten.

4.2.4.3 Qualitätsprüfung

Hier wird die Wirksamkeit der qualitätssichernden Maßnahmen geprüft. Dafür sind Kontrollinstrumente wie Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen und das Beschwerdemanagement einzusetzen.

Ohne Zweifel trifft hier das Thema der Leistungsmessung und Bibliotheksstatistik völlig zu. Sie sind als Versuch zu verstehen, mögliche Dimensionen für die Messung von Qualität in Bibliotheken darzustellen. In diesem Aufgabenfeld haben die Bibliotheken bereits mehr Erfahrung als mit dem Qualitätsmanagement im Sinne dieser Arbeit. Bisher geschieht jedoch die Leistungsmessung häufig, ohne sie innerhalb eines globalen Managements hinsichtlich Qualität zu integrieren. Bezüglich der Leistungsmessung ist auch zu berücksichtigen, dass sie traditionell als Antwort auf quantitative Fragen konzipiert wurde. In der letzten Zeit werden aber immer mehr Indikatoren für die Leistungsmessung bezüglich qualitativer Kriterien betrachtet, das heißt, dass sie explizit für die Beantwortung qualitätsbezogener Fragen benutzt werden.

Es werden Vorschläge und Indikatoren für die Leistungsmessung von verschiedenen bibliothekarischen und kulturellen Institutionen vorgestellt, die darüber hinaus für die Messung der Leistung innerhalb der unterschiedlichen Bibliothekstypen gedacht sind. Ein Beispiel mit langer Tradition solcher Initiativen sind die Nationalen Bibliotheksstatistiken nach dem UNESCO-Vorschlag für die Vereinfachung internationaler Vergleiche. Die Indikatoren werden typischerweise nach ISO 2789 erfasst und entsprechen eher einem quantitativen Ansatz. Sie sind für alle Bibliothekstypen eines Landes gedacht. Andere Institutionen mit Indikatoren-Vorschlägen sind beispielsweise: Die IFLA bezüglich der Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken¹³²; die Bertelsmann Stiftung in Deutschland mit zwei Programmen je nach Bibliothekstypus für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken¹³³; die Bertelsmann Stiftung in Spanien und Portugal mit Indikatoren bezüglich der Analyse öffentlicher Bibliotheken¹³⁴; die ANECA im Bereich der spanischen wissenschaftlichen Bibliotheken. Die Bertelsmann Stiftung hat das Projekt BIX, Bibliotheksindex, mit einem qualitativen Ansatz in Deutschland gestartet und die Bertelsmann Stiftung in Spanien und Portugal betreibt nach diesem Vorbild das Projekt für die Bibliotheksanalyse, PAB. Sehr interessant und aktuell sind ebenfalls die amerikanischen Initiativen Lib-Qual und e-Qual. Beide basieren stark auf qualitativen Ansätzen, konkreter bezüglich der Ansätze von Parasuraman¹³⁵ und deswegen sind sie sehr kundenorientiert. In den Fällen der Bibliotheksindex BIX

¹³² Poll (1998)

¹³³ Der Bibliotheksindex BIX. <http://www.bix-bibliotheksindex.de> (Dez. 2004).

¹³⁴ Programa de Análisis de Bibliotecas PAB. <http://www.fundacionbertelsmann.es/pab/> (Dez. 2004).

¹³⁵ Vgl. mit der Definition von Dienstleistungsqualität in dieser Arbeit.

und PAB der Bertelsmann Stiftung sowie ANECA¹³⁶ in Spanien werden zur Zeit die Anstrengungen sehr deutlich, um qualitative Ansätze zu definieren und in die Leistungsmessung in der Praxis zu integrieren. Unter dem Gliederungspunkt dieser Arbeit bezüglich der Lage des Qualitätsmanagements in spanischen Bibliotheken werden die relevanten Initiativen der Leistungsmessung in Spanien dargestellt.

Andere Instrumente für die Qualitätsprüfung sind die schriftlichen Umfragen und Interviews, die Checklisten, die Beobachtung und Simulation von Kundenverhaltensweisen, das schreiben von Tagebüchern, etc.

Schließlich kommt für eine umfassende Überprüfung des Erfolgs der Qualitätserreichung der Benchmarkingansatz in Frage, der inzwischen im Gegensatz zu anderen Branchen im Bibliothekswesen glücklicherweise als kooperative Zusammenarbeit auch realisierbar erscheint.

4.2.4.4 *Qualitätsdarlegung*

Hier werden die geplanten und verwirklichten qualitätsbezogenen Tätigkeiten schriftlich niedergelegt. Die daraus entstehenden Dokumente dienen der Motivation aller Mitarbeiter durch das Schaffen von Vertrauen auf das Qualitätssystem sowie als Grundlage für Audits oder Zertifizierungsanträge.

Hier nennt Nelles das QM-Handbuch, das schon im Rahmen der Einführung der ISO Norm 9000:2000 erläutert wurde (Aufnahme der Prozesse und Zuständigkeiten).

Letztlich wird auch eine „Qualitätsstatistik“ aufgebaut, für die die Matrix des EFQM-Modells als Basis dient.

Ein Thema, das auch Nelles anspricht und das in diesem Zusammenhang zentral ist, ist die Darstellung und Zugänglichkeitsmachung der Qualitätsdokumentation. Dafür sei die Benutzung einer homogenen Softwareumgebung erforderlich sowie die zentrale Bereitstellung für die Mitarbeiter, zum Beispiel über das Intranet. Hierfür könnten verschiedene Änderungsrechte auf den Dokumenten berücksichtigt werden.

4.2.5 Problembereiche von TQM bzw. EFQM

Aus den Erfahrungsberichten über die Einführung eines TQM kann man Problembereiche unterscheiden, die oft in Verbindung mit den Voraussetzungen des TQM stehen. Sie sind folgende:

- Eine wenig selbstbewusste Leitung, die die Mitarbeiter in Bezug auf Wirkungen, die sich erst langfristig zeigen, überzeugen muss.
- Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Arbeitsinstrumentarien hinsichtlich der Qualität an die Mitarbeiter¹³⁷.

¹³⁶ ANECA arbeitet für die Integration von EFQM-Ansätzen, so Herr Juan García del Valle Fernández-Simal. Asesoría y Proyectos. Clubcalidad juangv@clubcalidad.es (Okt. 2004).

¹³⁷ Vgl. Mit Herrn Müller von FIZ-Chemie im Anhang

-
- Minderung der Motivation.
 - „Sich-in-Kleinigkeiten-verlieren“¹³⁸.
 - Der fehlende Normcharakter kann sich als Minderung der Konsistenz der Arbeitsabläufe auswirken.
 - Das *self assessment*-Charakter impliziert, dass die Evaluierung so gut ist, wie die internen Evaluationsbeauftragten sind¹³⁹. Es fehlt ein externe Faktor, der Fachkenntnisse über das Qualitätsmanagement mitbringt und durch einen gewissen Abstand zum Tagesgeschäft sowie durch eine andere Wahrnehmung und Kenntnisse über das äußere Umfeld Anregungen geben kann.

4.3 Die Praxis: Qualitätsmanagement in Bibliotheken bzw. Informationsdienstleistungen

Im folgenden werden einige Fälle der aus Praxis bei der Umsetzung der beiden untersuchten Strategien dargestellt: der ISO Norm 9000 ff. und des EFQM-Modells.

Um die Antwort auf die Hauptfragestellung dieser Arbeit beantworten zu können: Welche Strategie des Qualitätsmanagements kommt für die Bibliothek des CNICs in Frage?, ist es erforderlich zu erfahren, wie die bibliothekarische Praxis, konkreter diejenige in Spanien, aussieht: Wo gibt es Erfahrungen und wie werden sie eingeschätzt? Welcher Nutzen ist daraus entstanden?¹⁴⁰.

Eine zu überwindende Herausforderung bei der Untersuchung der bibliothekarischen Praxis ist der Mangel an Erfahrungsberichten seitens der Bibliotheken. Wenn sie überhaupt vorhanden sind, sind sie oft für die interne Kommunikation konzipiert. Dieses Problem findet auch Gebauer in ihrer Arbeit bezüglich des Qualitätsmanagements in deutschen öffentlichen Bibliotheken¹⁴¹.

Um zusätzliche Erfahrungen einbringen zu können, habe ich deswegen über die Bibliotheken hinaus andere Organisationen der Informationswirtschaft gegebenenfalls mitberücksichtigt, die als Pionier betrachtet werden können. Das ist der Fall beim Fachdatenbankhersteller FIZ-Chemie Berlin¹⁴². Diese Erfahrungen sind der Beispielbibliothek dieser Arbeit von besonderer Bedeutung wegen der Trägerschaftsart und der Rolle innerhalb einer wissenschaftlichen Gemeinschaft dieser Einrichtung.

Im folgenden sind einerseits die angesprochenen Organisationen und andererseits die Schlussfolgerungen aus mit ihnen geführten Gesprächen und Nachfragen darzustellen.

138 Id.

139 Alonso Arévalo (2003), S.2

140 Ein Musterfragebogen ist im Anhang IV einzusehen.

141 Gebauer (2003), S. 133.

142 Vgl. mit Müller (2003).

Grundsätzlich wurden Praxisfälle in Deutschland und in Spanien herangezogen, weil sie dem Rahmen dieser Arbeit in erster Linie entsprechen.

4.3.1 Erfahrungen in Deutschland

Erfahrungen in Deutschland wurden über die Fachliteratur bekannt: Gebauer (2003) im Bereich der öffentlichen Bibliotheken und der Implementierung von ISO 9000:2000; Nelles (2000) im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken und der Implementierung von TQM.

Darüber hinaus wurde auch der Artikel von Müller (2003) vom FIZ-Chemie Berlin ausgewertet so wie ein telefonisches Gespräch mit ihm über die Implementierung des ISO 9001:2000 Zertifikats und über die weiteren Perspektiven mit EFQM geführt¹⁴³. Parallelen zwischen der FIZ-Chemie Berlin und unserer Beispielbibliothek findet man bei der Zugehörigkeit zur Informations- bzw. Forschungsbranche und bei der Art der Trägerschaft, teils privat teils öffentlich¹⁴⁴. Darüber hinaus ist aufschlussreich das Ziel des Projektes der FIZ-Chemie, nämlich der Aufbau eines Vorbildes für andere wissenschaftliche Organisationen der Blauen Liste^{145 146}.

Schließlich wurde auch die zuständige Stelle des EFQM in Deutschland befragt¹⁴⁷. Sie befindet sich bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ).

Die Schlussfolgerungen aus den deutschen Erfahrungen bezüglich der Implementierung eines Qualitätsmanagements kann man insgesamt als positiv und anregend bezeichnen. Die Machbarkeit und der Nutzen der Implementierung eines Qualitätsmanagements wurden besonders von Herrn Müller von der FIZ-Chemie ausdrücklich unterstrichen. Auch die dadurch entstandenen Verbesserungen in der Organisation im besonderen bezüglich der verbesserten Mitarbeiterorientierung (z. B. durch die Entstehung von Arbeitsinstrumentarien) sowie der Entdeckung von Verbesserungsbereichen wurden von ihm hervorgehoben.

Im allgemeinen erscheinen die positiven Erfahrungen mit dem ISO Zertifikat 9001 in Deutschland konkreter als die mit der Implementierung von TQM zu sein. Den Grund dafür kann man in der längeren Tradition des ISO Zertifikats und dadurch in der besseren Kenntnis von der Implementierung der Norm finden. Außerdem hat die ISO Norm einen ausgeprägteren instrumentalen Charakter, der ihre Implementierung vereinfacht.

Im Rahmen des deutschen EFQMs könnte man eher mangelnde Öffentlichkeitsarbeit und fehlende Fortbildungsmaßnahmen für das Bibliothekswesen feststellen¹⁴⁸. Es kommt die Frage auf, ob seitens des DGQ nicht

143 Vgl. mit Anhang IV. Herr Helmut Müller FIZ-Chemie. mueller@fiz-chemie.de (Sep. 2004)

144 Das Projekt der Einführung eines Qualitätsmanagements in der FIZ-Chemie als solches wurde besonders von außen unterstützt.

145 Die Blaue Liste gehört der Leibniz Gemeinschaft. Eine kurze Darstellung über die Blaue Liste ist noch unter http://www.webdoc.gwdg.de/ebook/a/1999/blk/blauue_liste.htm (Dez. 2004) zu finden.

146 Vgl. mit Fazit in dieser Arbeit.

147 Frau Barbara Brandi EFQM in Deutschland: bb@dgq.de (Sep. 2004).

148 Vgl. Mit Kontakt mit DGQ im Anhang.

noch mehr Anstrengungen bezüglich der Darstellung zielgerichteter Informationen und Erfahrungsreferenzen notwendig wären. Es kann eine gewisse Hemmung durch den Gedanken entstehen, nicht fähig zu sein, voneinander unabhängige bibliothekarischen Managementmaßnahmen in eine TQM – Struktur einordnen zu können. Das trifft aber nicht unbedingt zu¹⁴⁹. Diese Hemmung wäre leichter zu überwinden, wenn man über die Bedeutung, Möglichkeiten und Praxis der Implementierung eines TQMs durch EFQM ausgebildet und gezielt informiert würde¹⁵⁰.

4.3.2 Erfahrungen in Spanien

Im folgenden wird ein Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements in spanischen Bibliotheken gegeben. Es werden die zuständigen ansprechbaren Institutionen vorgestellt sowie erfahrene Vorbilder des Umfeldes des CNIC identifiziert. Schließlich sollen die aktuellen Tendenzen herausgefiltert werden.

4.3.2.1 *Institutionelle und infrastrukturelle Rahmenbedingungen des Qualitätsmanagements in Bibliotheken*

Wenn eine Organisation, in diesem Fall eine Bibliothek, sich überlegt, ein Qualitätsmanagement einzuführen und es in der Öffentlichkeit bekannt zu machen, muss sie unbedingt eine Reihe von Institutionen berücksichtigen, die Evaluierungs- und Zertifizierungsverfahren organisieren, Daten zur Leistungsmessung liefern oder Fachbeiträge veröffentlichen. In diesem Zusammenhang wurden folgende Institutionen unterschieden, je nach Aufgabenbereich¹⁵¹:

Bezüglich der ISO Norm 9000:2000:

- AENOR¹⁵², Agencia Española de Normalización: ISO -Vertretung in Spanien.

Bezüglich der Implementierung eines TQM:

- Clubcalidad¹⁵³: EFQM -Vertretung in Spanien
- ANECA¹⁵⁴, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Nationale Gesellschaft für die Evaluation der Qualität und Akkreditierung): Zuständig für die Leistungsmessung und Qualitätszertifikate spanischer Universitätsbibliotheken.

149 Vgl. Mit Nelles (2000). Vgl. mit Alonso Arévalo (2004).

150 Beispielsweise hat die Vertretungsstelle in Spanien der EFQM, Clubcalidad, eine Arbeitsgruppe mit entsprechenden Ansprechpartnern für Universitäten eingerichtet, bei der auch Fragen zu Universitätsbibliotheken beantwortet werden.

151 Die folgenden Übersetzungen der Einrichtungsbezeichnungen haben keinen Anspruch auf normierte Übersetzung.

152 Homepage von AENOR. <http://www.aenor.es> (Dez.2004).

153 Homepage von Clubcalidad <http://www.clubcalidad.es> (Dez.2004).

154 ANECA (2004).

-
- Fundación Bertelsmann: Programa de análisis de bibliotecas PAB¹⁵⁵ (Bertelsmann-Stiftung in Spanien): PAB ist das Äquivalent von BIX für Öffentliche Bibliotheken in Deutschland. PAB berücksichtigt spanische und portugiesische öffentliche Bibliotheken.

Bezüglich der Leistungsmessung:

- INE¹⁵⁶, Instituto Nacional de Estadística (National Statistikinstitut): Bibliotheksstatistik nach dem UNESCO-Vorschlag (ISO 2789)
- Ministerio de Educación y Cultura. Sección General del Libro Archivos y Bibliotecas¹⁵⁷ (Ministerium für Bildung und Kultur. Allgemeine Abteilung des Buches, der Archive und Bibliotheken): Veröffentlichung der Bibliotheksstatistik für öffentliche Bibliotheken.
- REBIUN, Red de Bibliotecas Universitarias¹⁵⁸: Statistik der wissenschaftlichen Bibliotheken. Dieses Netz hängt vom CRUE ab, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (Konferenz der Rektoren der Spanischen Universitäten).
- BNE¹⁵⁹ Biblioteca Nacional de España (Spanische Nationalbibliothek): Einerseits veröffentlicht sie das Bibliotheksverzeichnis der öffentlichen, wissenschaftlichen und Spezialbibliotheken. Andererseits liefert sie Leistungsmessungsergebnisse der öffentlichen Bibliotheken auf der Basis der Norm ISO 2789.
- Spanische Norm UNE 50137:2000 für Information und Dokumentation: Leistungsmessungsindikatoren in Bibliotheken¹⁶⁰.

Bezüglich der theoretischen Facharbeit (Literatur, Seminare) im Bibliothekswesen:

- Inforarea (BEDOC: Fachdatenbank mit Literatur über Bibliotheksmanagement)
- SEDIC¹⁶¹ Sociedad Española de Documentación e Información Científica (Spanische Gesellschaft für Dokumentation und wissenschaftliche Information), CINDOC¹⁶², Centro de Información y Documentación Científica del CSIC (Dokumentations- und Informationszentrum des CSIC) und REBIUN [s. o]: Entwicklung von Indikatoren im Bereich wissenschaftlicher bzw. Forschungsbibliotheken.

155 Homepage der Bertelsmann Stiftung Spanien. PAB <http://www.fundacionbertelsmann.es/pab/> (Dez.2004).

156 Homepage der INE. <http://www.ine.es> (Dez.2004)

157 Homepage des Ministerio de Cultura, Sección Bibliotecas <http://www.mcu.es/bibliotecas> (Dez.2004).

158 Homepage von REBIUN. <http://bibliotecnia.upc.es/rebiun/nova/principal/index.asp> oder <http://www.crue.org> (über „bibliotecas“) (Dez.2004).

159 Homepage der BNE. <http://www.bne.es> (Dez. 2004).

160 AENOR (2000).

161 Homepage von SEDIC. <http://www.sedic.es> (Dez. 2004).

162 Homepage von CINDOC. <http://www.cindoc.csic.es> (Dez. 2004).

Von besonderer Bedeutung sind für unsere Beispielbibliothek diejenigen, die mit dem wissenschaftlichen Bereich zu tun haben und ihrer Finanzierungsart entsprechen.

4.3.2.2 *Bibliothekarische Praxis in Spanien*

Im folgenden sollen die in der Einführung eines Qualitätsmanagements erfahrenen Bibliotheken sowie Schlussfolgerungen aus diesen Erfahrungen dargestellt werden. Dafür wurden Fachliteratur und Erfahrungsberichte ausgewertet sowie Gespräche geführt.

Über Fachliteratur wurden folgende Fälle bekannt: Der Fall der Krankenhausbibliothek von Zumárraga¹⁶³ mit der Implementierung und Zertifizierung nach der ISO Norm 9001:2000; der Fall der Universidad Autónoma de Barcelona mit der Implementierung und Zertifizierung nach der (schon veralteten) ISO Norm 9002:1994¹⁶⁴; der Fall des Bibliotheks- und Archivservice der Universidad de Salamanca mit der Evaluierung über EFQM¹⁶⁵. Darüber hinaus wurde den Datenbank von AENOR¹⁶⁶ über ihre Suchmaschine nachgefragt sowie Information aus der Homepage von Clubcalidad zu EFQM und aus der Homepage von ANECA zum Ergebnisbericht 2003¹⁶⁷ nachgeschlagen.

Schließlich wurden persönliche Kontakte mit der Universidad de Castilla La Mancha¹⁶⁸, die über ihre Erfahrungen mit EFQM berichtete, mit dem Leiter der Arbeitsgruppe für Universitäten von Clubcalidad¹⁶⁹ (der Vertretung des EFQM in Spanien) sowie mit ANECA¹⁷⁰ aufgenommen.

Als Schlussfolgerung könnte man, wie im Fall Deutschlands, hauptsächlich über gute Erfahrung mit der Einführung eines Qualitätsmanagements berichten, das in der Öffentlichkeit anerkannt ist.

Es ist zu beobachten, dass das EFQM-Modell auf ganze Organisationen bezogen benutzt wird. Das ist der Fall der Universitäten und des Krankenhauses von Zumárraga. In der Bibliothek bzw. Informationseinrichtung, der ein ISO Zertifikat 9001 verliehen wurde, wird ein höherer Anspruch auf Anerkennung der gesamten Organisation auf der Basis des EFQM-Modells erhoben. Man kann ebenfalls feststellen, dass in der Organisation, in der einen ausgezeichneten Erfolg im EFQM gibt, häufig auch ein ISO-Zertifikat an eine der Einheiten der Organisation verliehen wurde.

Ich möchte auf den Anhang IV hinweisen, der die aktuellsten Organisationslisten (Bibliotheken, Universitäten und Informationsdienstleistungseinheiten von Unternehmen) nach der Arte des Zertifikates bzw. der Qualitäts-

163 Valverde (2003).

164 Gómez Escofet (2004).

165 Alonso Arévalo(2004).

166 Homepage von AENOR <http://www.aenor.es> . AENOR ist als Zertifizierungsgesellschaft in Spanien IQNet-mitglied.

167 ANECA (2004).

168 Frau Marta de Navascués y de Palacio. Directora de la Biblioteca del Campus Toledo.UCLM manvascu@uclm.es (Dez. 2004).

169 Herr Juan García del Valle Fernández-Simal. Asesoría y Proyectos. Clubcalidad juangv@clubcalidad.es

170 Frau Sara Junquera Merino. Dirección de Programas. ANECA certificacion.bibliotecas@aneca.es

anerkennung enthält. Auf dieser Grundlage wird die oben skizzierte Aussage deutlicher.

Der Anhang IV ist ein Überblick über die eingesetzten Hauptstrategien des Qualitätsmanagements in spanischen Bibliotheken (des Umfeldes unserer Beispielbibliothek).

Darüber hinaus kann man sich weitere Fragen stellen: bezüglich der vorgenommenen Ziele des Projektes zur Qualitätsmanagement Einführung; bezüglich der institutionellen oder politischen Rahmenbedingungen für die Entscheidung; bezüglich des Aufwandes und Nutzens des Projektes, etc.¹⁷¹. Durch die Berichte aus der Praxis kann man besser wahrnehmen, wo eventuelle Schwierigkeiten bzw. besondere Vorteile bei der Durchführung eines ISO-QM-Systems und /oder eines EFQM-Modells in der Bibliothek des CNIC auftreten können.

Deswegen versucht diese Arbeit, folgende Fragen zu beantworten: Auf die Frage, warum man sich für solch ein Projekt entschieden hat, werden folgende Gründe erwähnt.

- Die politischen Rahmenbedingungen:
 - Im Fall des Krankenhauses von Zumárraga ist ein Grund der Plan Estratégico de Osakidetza – Servicio vasco de salud (Strategischer Plan des baskischen Gesundheitswesens 1998-2002) und die daraus folgende Qualitätspolitik des Krankenhauses gewesen. Im Fall der Universitätsbibliotheken ist ein Grund der II Plan de Calidad de las Universidades 2001-2006 gewesen¹⁷², der von der CRUE (der spanischen Konferenz der Rektoren der Universitäten) herausgegeben wird. Im übrigen ist unter den Zielen dieses Planes die Erreichung einer gemeinsamen Kommunikationsplattform in Europa für Fragen zur Evaluation der Universitäten.
- erfolgreichen qualitätsorientierten Managements.
- Der Bedarf des Kennenlernens der eigenen Organisation, um einen Überblick über diese zu erhalten, der die Basis für das Entscheidungstreffen bildet.
- Der Bedarf an ein Kennenlernen der Kundenwünsche und –anforderungen: die Kundenorientierung.
- Der Bedarf an die Miteinbeziehung aller Mitarbeiter in die Verwaltung der Organisation.

Bezüglich der Frage, was für einen Aufwand das Qualitätsmanagement bedeutet, werden in den Berichten keine klaren Aussagen gemacht¹⁷³. Man

171 Vgl. mit Anhang IV.

172 Alonso Arévalo (2003)

173 Man kann in diesem Punkt Aussagen aus deutschen Erfahrungen heranziehen: Pfeifer (2001) schätzt der Zeitaufwand für qualitätsbezogene Aufgaben des Managers auf einem 15% seiner Zeit ein. Rüller (2000, S. 46) gibt es an, dass der QM-Leiter während der Implementierungsphase eines QM-Systems ein fünftel seiner

kann diese Nicht-Äußerung als Ausdruck der Machbarkeit eines solchen Projektes, immer unter Berücksichtigung der internen Bedingungen jeder Organisation, betrachten. Die Herausforderung scheint eher bei der Auszeichnung der erfolgreichen Einführung und Funktionsfähigkeit des Managements im Sinne von Qualität zu liegen.

Nur im Fall des Archivs der Universität von Salamanca werden vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen Schwierigkeiten hervorgehoben, die auch als Basis für Empfehlungen an das System der Universitäten verwendet werden¹⁷⁴. Der Autor nennt grundsätzlich zwei Probleme:

- Die Analyse und Interpretation von Daten sei erschwert, weil es kein einheitliches automatisches System für die Datenerhebung gäbe. Zum Teil würden Daten manuell erhoben. Der Autor spricht sich einerseits für den dringenden Bedarf der spanischen Universität an der Entwicklung einer Infrastruktur für die systematische, regelmäßige und einheitliche Erhebung von Daten und Indikatoren aus. In diesem Kontext nennt er die Bedeutung der Arbeit von REBIUN (Netzwerk der spanischen Universitätsbibliotheken). Andererseits betont der Autor den Bedarf an weiterer Arbeit für eine vollständige Automatisierung der Prozesse der Bibliotheken, was im Zusammenhang mit der Erhebung von Daten zu verstehen sei.
- Die mangelnde Information für die Entscheidung über die Finanzierung der Dienstleistung (bzgl. einer Kosten- und Leistungsrechnung), weil die Kosten nicht dem Archiv sondern verschiedenen anderen Abteilungen zugerechnet werden. Das würde die Entwicklung von Projekten oder die Entdeckung von Optimierungsbereichen erschweren.

Schließlich wird auf die Frage des Nutzens der Einführung eines Qualitätsmanagements mit folgenden Schwerpunkten geantwortet:

- Das Qualitätsmanagement nach ISO habe ein Referenz-Werkzeug für das Management der Organisation geschaffen, von dem die Mitarbeiter profitieren können¹⁷⁵.
- Das EFQM wurde als Protokoll betrachtet, um Indikatoren und Daten in einen Kontext setzen zu können, und ihnen dadurch Sinn geben zu können¹⁷⁶.

Zeit in Anspruch nähme. Weiterhin schätzt Herr Müller der FIZ-Chemie den Zeitaufwand für Qualitätsaufgaben während des laufenden schon implementierten QM-Systems auf ein 25% der Zeit im Jahr für den QM-Leiters und auf etwa eine Woche pro Jahr für die internen Auditoren ein.

174 Alonso Arévalo (2003)

175 Valverde (2003), Gómez Escofet (2000).

176 Alonso Arévalo (2003).

-
- Fachmitarbeiter (zum Beispiel die Ärzte im Krankenhaus von Zumárraga) wurden tatsächlich in die Verwaltung der Organisation miteinbezogen¹⁷⁷.
 - Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern wurde verbessert¹⁷⁸.
 - Die Organisation habe sich selbst kennen gelernt, was für die Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen und die Sicherung der Qualität unabdingbar sei¹⁷⁹.
 - Man habe Verbesserungsbereiche entdeckt. Man habe die Stärken- und Schwächen-Analyse optimiert¹⁸⁰.
 - Man habe eine gemeinsame Kommunikationsplattform für andere Organisationen in Spanien und international geschaffen¹⁸¹.
 - Man habe die Anerkennung der Öffentlichkeit gewonnen.

177 Valverde (2003), Alonso Arévalo (2003).

178 Gómez Escofet (2000).

179 Alonso Arévalo (2003), Valverde (2003), Gómez Escofet (2000).

180 Alonso Arévalo (2003), Valverde (2003), Gómez Escofet (2000).

181 Alonso Arévalo (2003).

5 FAZIT

Das Ziel dieser Arbeit ist es gewesen, schrittweise die Überlegungen für die Auswahl einer geeigneten Qualitätsstrategie für eine Bibliothek oder Informationsdienstleistung darzustellen. Die Zusammenstellung dieser Überlegungsschritte wurde durch konkrete Hinweise auf nützliche Referenzen für die Beispiellbibliothek, den Bibliotheks- und Dokumentationservice des CNIC Carlos III, Madrid, begleitet.

Relevante Definitionen für Qualität aus der Fachliteratur wurden im Bezug auf den Kontext einer Bibliothek bzw. Informationsdienstleistung immer enger fokussiert. Dieser Kontext bedeutet die Berücksichtigung der Begriffe Dienstleistung (kundenbezogener Qualität) und Information (produktbezogener Qualität). Deswegen wurde über Qualität hinaus auf die in der Fachliteratur vorgeschlagenen Merkmale von Dienstleistung und Information eingegangen. Denn die Erläuterung der Merkmale hilft, Qualitätsdimensionen deutlich zu machen, die durch Management beeinflussbar sind.

Besonders wichtig ist die Anlehnung an die Dimensionen von Qualität, Dienstleistungsqualität und Informationsqualität für die Definition der Qualitätsziele der Bibliothek. Sie sind die Dimensionen, die dann gemanagt werden sollen. Letztendlich wird eine Managementstrategie sinnvoll, wenn sie die „richtigen“ Ziele erreicht, und zwar im Sinne von Qualität.

Die Einflussnahme auf Dimensionen einer Informationsdienstleistung hinsichtlich der Qualität ist Aufgabe des Qualitätsmanagements. Im Moment gibt es zwei wichtige Strategien, die nicht nur im bibliothekarischen Bereich sondern auch in der Marktwirtschaft zu finden sind: Das ISO-Qualitätsmanagementsystem ISO 9000:2000 und das *Total Quality Management* (TQM), das in Europa dem Modell der EFQM, *European Foundation of Quality Management* entspricht.

Die zwei Strategien für das Qualitätsmanagement wurden mit der Absicht dargestellt, Orientierungspunkte zu vermitteln, um ihre jeweilige Implementierungsarbeit in die bibliothekarische Praxis einschätzen zu können. Dabei wurden Referenzen zu den wichtigsten Voraussetzungen, Schritten und Problembereichen so wie zu den institutionellen Rahmenbedingungen, konkreter im spanischen bibliothekarischen Umfeld, zusammengestellt. Außerdem wurden aktuelle Erfahrungen aus Bibliotheken und Informationseinrichtungen vorgestellt und ausgewertet.

Die Tatsache, dass beide Strategien im Rahmen dieser Arbeit gegenüber gestellt worden sind, soll den Ansatz ihrer aufeinander bezogenen Komplementär-Funktion verstärken.

Als Schlussbetrachtung möchte ich noch auf die Zweifel von Rüller¹⁸² bezüglich des Erfolgs der Implementierung von Qualitätsmaßnahmen in

182 Rüller (2000), S. 50

einer Bibliothek kurz eingehen. Der Grund dafür ist, dass man bei der Durchsetzung der Einführung einer Qualitätsmanagementinitiative auf eine gewisse Skepsis stoßen kann. Der erwähnte Autor zeigt seine Skepsis wie folgt:

„Für IVS [Informationsvermittlungsstelle] gilt aufgrund der problematischen Qualitätsmessung und der oft nur geringeren Größe solcher Betriebseinheiten, dass eine Zertifizierung hier mit relativ hohen personellen und finanziellen Aufwänden verbunden ist und eine Steigerung der angebotenen Qualität durchaus fragwürdig erscheint. Weiterhin [...] der wichtigste Faktor für die Qualität von IVS erbrachten Leistungen die Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeiter ist“¹⁸³.

Dazu käme, dass die Messung der Erfahrung der Mitarbeiter weiterhin eine offene Frage bliebe, weil die Informationsspezialisten noch über keine Zertifizierung als solche verfügen würden¹⁸⁴. Das betrachtet Rüller als Problem der Informationsasymmetrie¹⁸⁵ und des fehlenden Vertrauens der Kunden gegenüber der Leistung (also fehlende Qualität) der Informationsvermittlungsstelle.

Der Autor bezieht sich auf Informationsvermittlungsstellen. Wenn wir Bibliotheken als Einrichtungen solcher Art betrachten, sind wir mit der dargestellten Problematik konfrontiert.

Ein Versuch zur Überwindung der Problematik, die von Rüller angesprochen wird, kann sich auf folgende Argumente stützen:

- Bezüglich der schwierigen Messung von Qualität (Dienstleistungsqualität) in einer Bibliothek, kann man auf die Erfahrungen mit Leistungsindikatoren in Bibliotheken hinweisen, die nun für die Antwort auf qualitätsorientierte Fragen verwendet werden. In dieser Richtung arbeiten zuständige Institutionen bereits¹⁸⁶.
- Bezüglich des Aufwandes der Einführung eines Qualitätsmanagementansatzes hat man schon gesehen, dass sowohl die ISO Norm 9000:2000 wie auch das Modell des EFQM Dienstleistungsorganisationen und kleine Organisationen berücksichtigen. Außerdem wurden bereits erfolgreiche Versuche ausgezeichnet¹⁸⁷.
- Bezüglich der fragwürdigen Steigerung der Qualität könnte man den Schwerpunkt ferner vom *Produkt* „Information“ und näher zur *Dienstleistung* „Informationsversorgung“ setzen. Man betrachtet also den Qua-

183 Id.

184 Vgl. mit der Definition von Informationsqualität in dieser Arbeit.

185 Id. S. 7

186 Vgl. mit institutionellen Rahmenbedingungen in Spanien in dieser Arbeit.

187 Als Beispiel für kleine Organisationen könnte man in unserer Arbeit die Krankenhausbibliothek von Zumárraga betrachten, so wie das Archiv von la Universidad de Salamanca.

litätsgewinn stärker dienstleistungsbezogen als produktbezogen¹⁸⁸. Wie schon erwähnt existieren dafür geeignete Instrumente des Qualitätsmanagements.

- Bezüglich des Aufbaus einer Vertrauensbasis kann man, außer der Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter, ein ISO 9000:2000 Zertifikat und/oder einen Qualitätspreis als Schlüssel sehen.

Aufbau eines QM - Konzepts in der Bibliothek des CNIC Carlos III

Das Qualitätsmanagement bedeutet eine effiziente Anpassung an die Umwelt: an die Partner der Bibliothek (Benutzer, Mitarbeiter der Bibliothek und des CNIC Carlos III, Finanzträger, Partner anderer Forschungseinrichtungen, Gesellschaft) und an die Ressourcenmöglichkeiten im Sinne von Effizienz und Effektivität. Das CNIC Carlos III als junges medizinisches Spitzenforschungszentrum erfordert eine exzellente Organisation für das Erreichen seiner angestrebten Leistung in seinem Forschungsbereich. Das betrifft auch die Organisation seiner Bibliothek, die den Anspruch auf Exzellenz ebenfalls erhebt.

Im Fall der Bibliothek des CNIC ist der erste erforderliche Schritt für die Einführung eines Qualitätsmanagements bereits vorhanden: Der Wille der Leitung. Zu der Frage, welche Strategie die Optimale sei, hat diese Arbeit versucht, eine erste Orientierung zu geben.

Man hat versucht, die Bedeutung der Einführung eines ISO 9000:2000 QM-Systems als ersten Schritt darzustellen, der sowohl den Aufbau eines Instrumentariums für das Qualitätsmanagement in der Bibliothek unterstützen als auch ein ISO 9001-Zertifikat für die öffentliche Anerkennung der Qualität ihrer Arbeit (auch international) ermöglichen kann.

Im Fall der Bibliothek des CNIC könnte dieser erste Schritt zutreffen. Wenn man den Ist-Zustand der Bibliothek bezüglich zweier Kernelemente des Qualitätsmanagements (und zwar hinsichtlich der Kenntnisse des Bedarfs der Nutzer und des Entwicklungszustands der Aufbau- und Ablauforganisation) grob betrachtet, ist zu beobachten, dass normierte oder systematische Definitionen ihrer Arbeit bis heute fehlen oder Schwächen bei der öffentlichen Darstellung auftreten. Das hat seinen Hauptgrund in der kurzen Zeit der Existenz des Zentrums allgemein und konkreter der Bibliothek (2003). Dieser Zustand bildet den optimalen Ausgangspunkt, um mit einem Managementsystem anzufangen, das nicht nur effektiv und effizient sondern auch qualitätsorientiert ist, und darüber hinaus in der Öffentlichkeit Anerkennung findet.

Auf der Basis eines QM-Systems könnte man sich innerhalb eines EFQM-Modells evaluieren lassen. Wie bereits gesehen, erfolgt die Implementierung eines EFQM-Modells in der spanischen Praxis eher in ganzen Organisationen wie beispielsweise in einer ganzen Universität. In unserem

¹⁸⁸ Vgl. mit der Definition von Qualitätsdienstleistungen und Informationsqualität in dieser Arbeit.

Fall würde das dem gesamten CNIC Carlos III entsprechen. Wenn die Bibliothek über ein ISO 9001:2000 verfügte, würde es gleichzeitig eine erfolgreiche Auszeichnung der Exzellenz, nicht nur ihres, sondern auch des gesamten Zentrums unterstützen.

Als Vorbild für die schrittweise Einführung eines Qualitätsmanagements wird auf die Erfahrung der FIZ-Chemie Berlin besonders eingegangen. Diese nach ISO 9000:2000 zertifizierte Organisation wurde als Pionier und Vorbild innerhalb der Blauen Liste (der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz) unterstützt, um das Qualitätsmanagementsystem zu implementieren und zertifizieren zu lassen, wobei die Machbarkeit solch eines Projektes bei einem Mitglied der Blauen Liste festgestellt werden sollte¹⁸⁹. Dafür wurde das Projekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und von der Leibniz Gemeinschaft gefördert und gefordert. Zur Zeit arbeitet die FIZ-Chemie weiter in Richtung des Qualitätsmanagements, nun im Sinne des EFQM.

Im Fall der Bibliothek des CNIC besteht eine hervorragende Möglichkeit, ihre Stellung als Pionier sowohl innerhalb der Organisation des CNIC als auch innerhalb der spanischen Landschaft von Forschungsbibliotheken zu begründen. Auf diesem Wege könnte sie Unterstützung von der eigenen Organisation CNIC Carlos III und ggf. von externen Institutionen wahrnehmen, um ihre Vorbild-Funktion für andere spanische Forschungsbibliotheken zu erfüllen und damit zur Exzellenz dieser beizutragen.

189 Herr Müller, FIZ Chemie, Berlin mueller@fiz-chemie.de (Sep. 2004)

6 LITERATURVERZEICHNIS

6.1 Verwendete Literatur

AENOR : Norma española UNE 50137. Madrid, 2000.

Aja Quiroga, Lourdes: Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de calidad en las organizaciones. In : Acimed, Vol. 10, 2002.

Alonso Arévalo, Julio: Evaluación de bibliotecas universitarias con el modelo EFQM. In: Proceedings Encontro das Bibliotecas do Ensino. Lisboa (Portugal), 2003. – e-LIS, 2004. <http://eprints.rclis.org/archive/00001605> (Dez. 2004).

Alonso Arévalo, Julio; Martín Cerro, Sonia: Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. In: Proceedings III Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León 3, Burgos (Spanien). – e-LIS, 2004. <http://eprints.rclis.org/archive/000016054> (Dez. 2004).

ANECA : Manual de procedimiento para la emisión del informe conducente a la obtención del certificado de calidad para los servicios de biblioteca convocatoria 2004. – [Madrid : ANECA, 2004].

ANECA : Resultados del proceso de evaluación de los Servicios de Biblioteca presentados a la convocatoria [2003] para la obtención del Certificado de Calidad. [Madrid, 2004]. http://www.aneca.es/modal_eval/docs/certif_biblio_resul171003.pdf (Dez. 2004).

Avia Aranda, Antonio et. al.: Estudio comparativo de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas. In: Revista española de documentación científica. N. 2 (Abril-Junio 2004). Madrid: SEDIC, 2004.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2003.

Excellence Einführen / EFQM : <http://www.efqm.de> (Sep. 2004).

Gebauer, Gabriele : Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken : am Beispiel der ersten zertifizierten Bibliothek in Deutschland. In: B.I.T.online Innovativ. – Wiesbaden: Dinges & Frick, 2003. – (Innovationsforum 2003; Bd. 5).

Gómez Camarero, Carmen: Las nuevas formas de comunicación de la administración con el ciudadano. In: Anales de Documentación, No. 6 (2003).

Gómez Escofet, Joan: Certificación de calidad para el Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona. In : El Correo Bibliotecario (versión electrónica). N. 42 (Mai 2000). -- Ministerio de Educación y Cultura. Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, 2000. <http://www.bcl.jcyl.es/correo/pdf/correo42.pdf> (Dez.2004).

Hernández Perlín, Felipe et al.: Guía técnica de calidad. Valencia : Sorell impresores, 2000.

Hofmann, Ulrich: Qualitäts- und Technologiemanagement in Bibliotheken. – Wiesbaden: Harrassowitz, 1998.

-
- Hoseth, Amy; Kyrrillidou, Martha: Libqual: Procedures Manual. – Washington, D.C.: Association of research Libraries, 2004.
- Kamiske, Gerd F. ; Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München; Wien: Hanser, 2003.
- Kinnell Evans, Margaret: Quality management and self assesment tools for public libraries. In: 66th. IFLA Council and general conference: Jerusalem, Israel, 13.-18 August / IFLA; conference proceedings. – Jerusalem: IFLA, 2000.
- Müller, Helmut: Übergang auf die Norm ISO 9001:2000: Erfahrungen mit der „neuen“ im FIZ-Chemie Berlin. In: Information Wissenschaft und Praxis, 54 (2003), S. 159-162.
- Nelles, Alexandra: Total quality management in wissenschaftlichen Bibliotheken: eine Einführung in das Qualitätsmanagement. – Frankfurt am Main, 2000. – (Europäische Hochschulschriften; Reihe 40).
- Performance Measurement and quality management in public libraries: IFLA Satellite meeting, Berlin, 25-28 August, 1997; Proceedings / Deutsches Bibliotheksinstitut. – Berlin : Dt. Bibliotheksinstitut, 1998. – (dbi-Materialien ; 168).
- Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken. – 3. völlig überarbeit. und erweit. Aufl. – Berlin: Hanser, 2001.
- Pfützinger, Elmar : Der Weg von DIN EN ISO 9000 zu Total Quality Management (TQM). Berlin ; Wien ; Zürich : Beuth Verlag, 1998.
- Pfützinger, Elmar : Projekt DIN EN ISO 9001:2000. Vorgehensbeschreibung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. - Berlin ; Wien ; Zürich : Beuth Verlag, 2001.
- Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken: internationale Richtlinien. München: K.G. Saur, 1998.
- Faculty of Information Sciences: Research project swiss libraries for excellence. – Chur: HTW Chur, 2004.
- Research Project Swiss Libraries for Excellence. <http://en.iudchur.net> (Sep. 2004)
- Rüller, Christian: Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. in der Informationswirtschaft. – Köln : Fachhochschule Köln. Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 2000. – (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; Bd. 28).
- Unidad para la Calidad de Bibliotecas Andaluzas: Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias. – [s.l.] : UCUA, 2001.
- Universidad de Castilla la Mancha: Manual de procedimientos operativos: área de biblioteca. Cuenca: Universidad de Castilla la Mancha, 2001.
- Valverde, Rosa: La ISO 9001:2000 como herramienta de gestión de la calidad de una biblioteca. In Proceedings X Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud: Gestión del Conocimiento y Bibliotecas de Salud. Málaga (Spanien), 2003. <http://www.jornadasbiblios salud.net/comunicaciones/cc33.doc> (Dez. 2004).

6.2 Besichtigte Websites

Homepage vom Clubcalidad [EFQM Spanien]. <http://www.clubcalidad.es> (Sep.-Dez. 2004).

Homepage der Deutschen Gesellschaft für Qualität DGQ e.V. [EFQM Deutschland]. <http://www.dgq.de> (Sep. 2004).

Homepage der Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR [ISO-Normen in Spanien]. <http://www.aenor.es> (Sep.-Dez. 2004).

Homepage der Agencia Nacional de la Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA. <http://www.aneca.es>

Homepage der LibQual. <http://www.libqual.org>

Homepage der Instituto Nacional de Estadística, INE. <http://www.ine.es> (Sep. Dez. 2004).

Homepage der Biblioteca Nacional de España, BNE. <http://www.bne.es> (Sep.-Dez. 2004).

Homepage der Fundación Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares Carlos III, CNIC Carlos III. <http://www.cnic.es> (Sep. - Dez. 2004).

Homepage der FIZ Chemie Berlin. <http://www.fiz-chemie.de> (Sep. 2004)

Homepage der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz. <http://www.wgl.de> (Dez. 2004).

Homepage der Sociedad Española de Documentación e Información Científica, SEDIC. <http://www.sedic.es> (Dez. 2004).

Homepage der Centro de Información y Documentación Científica, CINDOC, von Centro Superior de Investigaciones Científicas CSIC. <http://www.cindoc.csic.es> (Dez. 2004).

6.3 Andere Informationsquellen

AENOR Base de datos de empresas certificadas con ISO 9000. <http://www.aenor.es> (Dez. 2004).